

VALORACIÓN FINANCIARA BAJO EL MÉTODO DE FLUJO DE CAJA LIBRE  
DESCONTADO PARA PCS FOR ALL S.A.S.

BARBOSA SANDRA  
ROBLES ANDRÉS  
VELANDIA PAOLA

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA  
FACULTAD DE INGENIERÍA FINANCIERA  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA  
BOGOTÁ  
2017

VALORACIÓN FINANCIARA BAJO EL MÉTODO DE FLUJO DE CAJA LIBRE  
DESCONTADO PARA PCS FOR ALL S.A.S.

BARBOSA ALARCÓN SANDRA GINETH  
ROBLES CALDERON WILMER ANDRÉS  
VELANDIA GÓMEZ PAOLA ANDREA

TRABAJO DE PROYECCION SOCIAL PRESENTADO PARA OBTAR AL TITULO  
DE ESPECIALISTA EN GERENCIA Y ADMINISTRACION FINANCIERA

WILLIAM DÍAZ HENAO  
DIRECTOR TRABAJO DE GRADO

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA  
FACULTAD DE INGENIERÍA FINANCIERA  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA  
BOGOTÁ  
2017

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN .....	8
Palabras Clave: Flujo de caja, inventarios, generación de valor, escenarios, indicadores, modelo financiero, apalancamiento financiero.....	8
INTRODUCCION .....	9
1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA .....	10
1.1 Descripción General.....	10
1.1.1 nombre de la Empresa.....	10
1.1.2 tipo de Empresa.....	10
1.1.3 ubicación.....	11
1.1.5 visión.....	11
1.1.6 misión .....	11
1.1.7 objetivos estratégicos .....	12
1.1.8 ventajas Competitivas.....	12
1.1.9 descripción de la industria .....	13
1.1.10 productos o Servicios.....	16
1.2. Mercado .....	17
1.2.1 tamaño del mercado .....	17
1.2.1.1 clientes Actuales: .....	17
1.2.1.2 clientes Potenciales .....	20
1.2.2. descripción de la competencia.....	22
1.2.3. participación de la empresa y de su competencia en el mercado.....	23
1.3 Proceso de Producción. ....	24
1.3.1 descripción del proceso .....	24
1.3.2 diagrama del Proceso .....	25
1.3.3. equipos e Instalaciones .....	26
1.3.4 capacidad Instalada .....	26
1.3.5 manejo de Inventarios.....	27
1.4. Estructura Organizacional .....	29
1.4.1 organigrama de la empresa .....	29
1.4.2 cuadro informativo de los sueldos de cada cargo con su carga prestacional. ....	29
2. PROBLEMA.....	32
2.1 Justificación.....	33
2.2 Objetivos .....	33
2.2.1 objetivo general: .....	33
2.2.2. objetivos Específicos: .....	33
2.3 Marco Referencial.....	34
2.4 Diagnostico.....	38
2.4.1 análisis Cualitativo .....	38
2.4.1.1 entorno Económico .....	38
2.4.1.2. industria .....	41

2.4.1.3. empresa.....	42
2.4.1.4. administración y Gerencia .....	43
2.4.2. análisis Cuantitativo .....	43
2.4.2.1 balance General .....	44
2.4.2.2 estado de Resultados .....	45
2.4.2.3 flujo de Caja .....	45
2.4.2.4 indicadores Financieros, análisis y explicaciones .....	48
2.4.2.5 formulación .....	52
3. METODOLOGÍA .....	54
3.1 Recolección de información y entendimiento de la empresa.....	54
3.2 Diagnóstico financiero .....	54
3.3 Definición de estrategias de generación de Valor .....	54
3.4 Diseño, Desarrollo y validación del modelo Financiero en Excel .....	55
3.5 Sustentación del trabajo ante la empresa y ante el jurado de la Universidad. ....	55
3.6 Construcción del modelo financiero .....	56
3.6.1. estado Financieros Originales .....	56
3.6.2. estructura financiera .....	57
3.6.3. indicadores .....	57
3.6.4. inductores .....	57
3.6.5. análisis Árbol Dupont.....	58
3.6.6. diagnostico Financiero .....	58
3.6.7. inversión en bienes de capitales .....	58
3.6.8. estados Financieros Proyectados .....	59
3.6.9. proyección en ventas .....	60
3.6.10. proyección de costos .....	60
3.6.11. valoración de PCS FOR ALL .....	61
4. RESULTADOS.....	62
4.1. Recomendaciones o estrategias que se evaluaron o simularon en el modelo. ....	62
4.2. Supuestos macroeconómicos .....	63
4.3. Información que sustenta las proyecciones.....	64
4.4. Flujo de caja proyectado, presentado de manera anual.....	72
4.5 Estado de resultado proyectado.....	75
4.6. Balance General proyectado, análisis y explicaciones.....	81
4.7. Indicadores financieros proyectados .....	87
5. CONCLUSIONES .....	95
6. RECOMENDACIONES .....	97
Bibliografía .....	99

## LISTA DE TABLAS

Pág.

Tabla 1. Relación entre cadena de valor sector TIC y actividades económicas del PIB.....	15
Tabla 2. Líneas Distribución Región Caribe, Orinoquía, Pacífica, Amazónica, Insular.....	17
Tabla 3. Líneas Distribución Región Andina 1-26.....	18
Tabla 4. Líneas Distribución Región Andina 27-51.....	19
Tabla 5. Clientes Potenciales.....	21
Tabla 6. Competidores (miles de millones COP).....	22
Tabla 7. Relación de ventas por unidades (2015 – 2016) (Millones COP).....	27
Tabla 8. Nivel de rotación por productos.....	28
Tabla 9. Nivel de Sueldos PCS FOR ALL (Millones COP).....	30
Tabla 10. Carga prestacional PCS FOR ALL (Millones COP).....	31
Tabla 11. Neto Devengado PCS FOR ALL (Millones COP).....	32
Tabla 12. Indicadores de Liquidez.....	48
Tabla 13. Indicadores de Eficiencia.....	49
Tabla 14. Indicadores de Rentabilidad.....	49
Tabla 15. Análisis de estrategias.....	62
Tabla 16. Proyección de ventas 2016-2020 (Millones COP).....	65
Tabla 17. Proyección de ventas 2021-2025 (Millones COP).....	66
Tabla 18. Histórico variables utilizadas en proyección. (Millones COP).....	68
Tabla 19. Variables utilizadas para proyección 2016-2020 (Millones COP).....	68
Tabla 20. Variables utilizadas para proyección 2021-2025 (Millones COP).....	69
Tabla 21 Variables proyección de costos 2016-2020. (Millones COP).....	70
Tabla 22. Variables proyección de costos 2021-2025. (Millones COP).....	70
Tabla 23. Flujo de caja libre proyectado 2016-2020. (Millones COP).....	72
Tabla 24. Flujo de caja libre proyectado 2021-2025. (Millones COP).....	73
Tabla 25. Estado de Resultados Proyectado 2016-2020. (Millones COP).....	75
Tabla 26. Estado de Resultados Proyectado 2021-2025. (Millones COP).....	77
Tabla 27. Relación rentabilidad/utilidad x producto.....	79
Tabla 28. Balance General Proyectado 2016-2020. (Millones COP).....	81
Tabla 29. Balance General Proyectado 2021-2025. (Millones COP).....	84
Tabla 30. Indicadores Financieros Proyectados 2016-2020. (Millones COP).....	87
Tabla 31. Promedio Indicadores Financieros 2016-2025. (Millones COP).....	88
Tabla 32. Promedio Indicadores Financieros 2011-2015. (Millones COP).....	90
Tabla 33. Flujo de caja deflactado 2016-2025. (Millones COP).....	92
Tabla 34. Valoración patrimonial. (Millones COP).....	92
Tabla 35. Múltiplos restantes.....	93
Tabla 36. Valoración Utilizando Múltiplos. (Millones COP).....	93
Tabla 37. Análisis de sensibilidad del WACC. (Millones COP).....	94

## LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Cadena de Valor del Sector.....	14
Gráfica 2. Crecimiento del Producto Interno Bruto y de la actividad de Correo y Telecomunicaciones 2010 – 2T 2015.....	15
Gráfica 3. Relación entre cadena de valor sector TIC y actividades económicas del PIB.....	16
Gráfica 4. Participación en el mercado PSC FOR ALL.....	23
Grafica 5. Comportamiento PIB, PIB COMERIO (2011 – 2015) Colombia.....	39
Grafica 6. Comportamiento Variables Económicas (2011 – 2015) Colombia.....	40
Grafica 7. Comportamiento EBITDA (2011 – 2015) PCS FOR ALL.....	44
Grafica 8. Destinación Flujo de a caja Operacional PCS FOR ALL.....	47
Grafica 9. Deuda financiera e indicador de riesgo PCS FOR ALL.....	51
Grafica 10. Proyección en unidades vendías 2016-2025.....	67
Grafica 11. Comportamiento proyectado del costo de ventas.....	71

LISTA DE FIGURAS	Pág.
Figura 1. Diagrama de Procesos PCS FOR ALL.....	25
Figura 2. Organigrama PCS FOR ALL.....	29

## RESUMEN

En el siguiente trabajo se encontrará el análisis de los indicadores financieros y demás aspectos tanto cualitativos como cuantitativos de la compañía PCS FOR ALL S.A.S, donde se determinará el problema actual que está afrontando la sociedad. Basado en esto se buscará realizar diferentes estudios para dar solución al mismo. Se elaborarán las simulaciones necesarias y una investigación de la situación presente de la empresa para construir un modelo que permita proyectar diferentes escenarios, identificando las variables más sensibles; y así brindarle una herramienta a la empresa, para que pueda optimizar sus recursos, promoviendo la generación de valor.

Palabras Clave: Flujo de caja, inventarios, generación de valor, escenarios, indicadores, modelo financiero, apalancamiento financiero.



## INTRODUCCION

La valoración financiera es un método utilizado para identificar un valor aproximado de una empresa en el mercado, existen varios procedimientos que permiten verificar si la compañía está generando o destruyendo valor, es allí donde se toma a PCS FOR ALL S.A.S como parte de este estudio para realizar una valoración financiera utilizando el método de flujo de caja libre descontado en el cual se realizara el cálculo del costo de capital, la proyección del flujo de caja libre y la estimación del valor patrimonial de la misma.

PCS FOR ALL S.A.S. Es una empresa mayorista de clasificación IT con más de 10 años en el mercado colombiano, especializado en la importación y comercialización de productos electrónicos que son distribuidos a nivel nacional, entregando a sus clientes un valor agregado enfocado en la calidad.

Partiendo de esta descripción general de la compañía se procede a continuar con el análisis de los estados financieros lo cual permitirá que la compañía conozca su situación actual, y un mapa de crecimiento durante los próximos 10 años, con el objetivo de obtener como resultado su valor financiero en el mercado y de este modo poder generar estrategias y recomendaciones que generen mejoras en las diferentes áreas de la empresa.

En un proceso de corresponsabilidad, la empresa proporciona información financiera donde gracias al apoyo de la academia se pone en práctica los conocimientos adquiridos dentro del proceso de aprendizaje.

El proceso de desarrollo de este trabajo se basa la retroalimentación de lo visto en la Especialización de Gerencia Administrativa y financiera, la culminación de la misma otorgara el título de especialista, lo cual proporciona conocimientos financiero aplicables a la realidad.

## **1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

PCS FOR ALL S.A.S. Es una empresa mayorista de clasificación IT con más de 11 años en el mercado colombiano, especializado en la importación y comercialización de productos electrónicos que son distribuidos a nivel nacional, entregando a sus clientes un valor agregado enfocado en la calidad. Dentro de su portafolio de servicios se encuentra el desarrollo de soluciones informáticas integrales, servicio técnico, mantenimiento tanto preventivo como correctivo de Hardware y Software y la venta al público de componentes electrónicos a través canales virtuales.

La empresa ha evidenciado un buen crecimiento, aunque puede ser mayor, teniendo en cuenta la situación del mercado y su posición en el mismo.

### **1.1 Descripción General**

#### **1.1.1 nombre de la Empresa**

Actualmente la empresa tiene como nombre PCS FOR ALL S.A.S. identificada con NIT. 900.077.707-4

#### **1.1.2 tipo de Empresa**

PCS FOR ALL es una sociedad anónima simplificada (S.A.S), fundada el 26 Marzo de 2006. Es un mayorista IT con 11 años en el mercado colombiano, especializado en la importación y comercialización de productos electrónicos que son distribuidos a nivel nacional; entregando como valor agregado a sus clientes: un soporte IT, el desarrollo de soluciones informáticas integrales, servicio técnico, mantenimiento preventivo y correctivo de hardware y software, y la venta al público de componentes electrónicos a través de canales virtuales.

En general efectúa la comercialización directa de repuestos y accesorios de calidad para todos los equipos de cómputo: Portátiles, Desktops, AIO, Servidores y Tablets de todas las marcas.

### **1.1.3 ubicación**

La compañía se encuentra ubicada en la Carrera 16 No. 75-31; es su único punto de venta, y por su posición geográfica presenta una ventaja competitiva, ya que se encuentra cerca a los centros comerciales de tecnología, y puede cumplir con la distribución de sus ventas a sus clientes en Bogotá de manera efectiva y rápida.

### **1.1.4 Tamaño**

Al 31 de Diciembre del año 2015, PCS FOR ALL contaba con 18 Empleados y 1 Aprendiz SENA; Además de ello tenía unos activos totales de \$6.371.939.738 Millones de pesos y unas ventas de \$9.524.526.473 Millones de pesos.

De acuerdo a la LEY 590 de 2000, la compañía se clasifica como mediana empresa por sus activos:

- Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores;
- Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) y quince mil (15.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

### **1.1.5 visión**

PCS FOR ALL S.A.S, en el 2021 será reconocida en el mercado nacional e internacional por brindar soluciones y servicios de alta calidad de acuerdo a los requerimientos de nuestros clientes, manteniendo precios justos, generando rentabilidad y triplicando los niveles de venta actual. Además de contribuir con oportunidades de empleo, sostenibilidad social y ambiental del país.

### **1.1.6 misión**

Somos una empresa líder en servicio y comercialización de accesorios para portátiles, tablets y pc, ofrecemos variedad de marcas y modelos que permiten la satisfacción de las necesidades específicas de nuestros clientes a través de soluciones integrales. Estamos comprometidos con el medio ambiente y la responsabilidad social.

### **1.1.7 objetivos estratégicos**

PSC FOR ALL es una empresa netamente comercial, sus principales objetivos son:

- Adquirir posicionamiento en el mercado tecnológico.
- Ampliar su Gama de productos, abarcando nuevos mercados de tecnología e informática.
- Abrir nuevas sedes con una posición estratégica.
- Mejorar la rotación de inventarios, disminuyendo el stock actual, e implementar una nueva política de compras.
- Mejorar la política de precios, de acuerdo a la competencia.
- Abrir créditos con proveedores del exterior para mejorar la productividad del capital de trabajo, ya que la compañía actualmente efectúa sus compras con pagos anticipados.
- Organizar sus deudas financieras en dólares, para mitigar los costos y gastos financieros.
- Mejorar los procesos internos de la compañía, mediante la contratación de personal idóneo y capacitado.

### **1.1.8 ventajas Competitivas**

La compañía debido a su objeto social, presenta las siguientes ventajas competitivas:

- PCS FOR ALL S.A.S. es la única compañía IT que oferta la gama completa de repuestos electrónicos.
- Maneja un alto stock de inventarios, para dar cumplimiento a los requerimientos de sus demandantes en tiempo real, minimizando los lapsos de entrega frente a la competencia.
- Se destaca por brindar un excelente servicio al cliente, entregando una rápida atención con un trato amable y personalizado.
- Todas sus líneas son importadas desde MIAMI y CHINA, manejando proveedores con altos estándares de calidad, que respaldan todas las grandes marcas del mercado tecnológico. (DELL, HP, TOSHIBA, APPLE, ACER, LITEON, ASUS). La competencia no maneja todas las marcas.
- Ha incursionado con marcas propias como lo son: (XUE y MASTER), manejando productos como Tablets, baterías, cargadores y accesorios. Estas marcas propias, permitieron entregar productos genéricos a un bajo costo, creando opciones de compra para sus clientes.

- Se encuentra ubicada en un mercado de competencia perfecta, donde el precio está dado por el libre juego de oferta y demanda, generando así competitividad en la industria.
- La ubicación de su punto venta representa una ventaja frente a su competencia, ya que, al estar cerca de los centros comerciales de Tecnología, PCS FOR ALL se convierte en la principal bodega de los locales comerciales aledaños.

### **1.1.9 descripción de la industria**

Las TIC revolucionaron la manera de entender y desarrollar los negocios a nivel mundial, lo cual hace que su sector sea dinámico, tenga características innovadoras, y esté enfocado a la investigación y el desarrollo. En Colombia el uso de las TIC ha avanzado en acceso y penetración<sup>1</sup>.

El uso de las TIC ha permitido “cerrar brechas con la población económica o geográficamente marginada, al facilitar una eficiente provisión de información y reducir las diferencias en capacitación, en términos de contenidos. También posibilita a las Pymes mejorar su productividad y expandir sus mercados potenciales, multiplicando al tiempo su competitividad y el tamaño de la demanda. Finalmente, acerca al Estado con el ciudadano, permitiendo mayor precisión en la ejecución de la política social”<sup>2</sup>

En las TIC se encuentra el sector de las COMUNICACIONES E INFORMATICA, el cual a su vez se subdivide en las siguientes categorías:

- HARDWARE, SOFTWARE Y EQUIPO DE OFICINA
- RADIO
- TELECOMUNICACIONES
- TELEFONÍA FIJA Y CELULAR
- TELEVISIÓN, CABLE Y CINE

Este sector se encuentra en un constante crecimiento, debido a la globalización y desarrollo de la economía digital en américa latina. Su cadena de valor se compone de cinco grandes dimensiones:

---

<sup>1</sup> Acuerdo Marco de precios para la compraventa de Equipos Tecnológicos y Periféricos en Colombia.  
COLOMBIA COMPRAEFICIENTE

<sup>2</sup> Ibíd.

- La infraestructura que soporta la utilización de los servicios y productos.
- La fabricación y/o venta de los bienes tic.
- La producción de los servicios de telecomunicaciones, donde el servicio de internet comienza a ser el punto de surgimiento de una nueva industria.
- La industria de las plataformas digitales.
- investigación, desarrollo e innovación necesarios para la continua evolución del sector.

*Grafica 1. Cadena de Valor del Sector*



*Fuente: clasificación central de productos – CPC.DANE; CRC (2010) Extraído 25/05/2016.*

Esta industria se mide en el PIB bajo la rama de Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones. Clasificado de esta manera bajo las actividades registradas por el CIIU; Se espera que en los próximos años esta sea una actividad independiente que permita medir de manera acertada el crecimiento de este sector. Sin embargo, las TIC generan un ingreso significativo para el país.

A continuación, se relaciona el comportamiento del correo y telecomunicaciones frente al PIB.

Grafica 2. Crecimiento del Producto Interno Bruto y de la actividad de Correo y Telecomunicaciones 2010 – 2T 2015



Fuente: Producto Interno Bruto (a precios constantes, Series Descentralizadas). DANE. extraído 25/05/2016.

Con respecto al año anterior, el PIB cerró en el segundo trimestre de 2014 en 4,2% y la actividad de Correo y Telecomunicaciones en 4,8%, con una participación en el PIB de 3,2%.

Ahora se relaciona el comportamiento de la cadena de Valor de las TIC, frente al PIB de acuerdo a la actividad económica en que se encuentra:

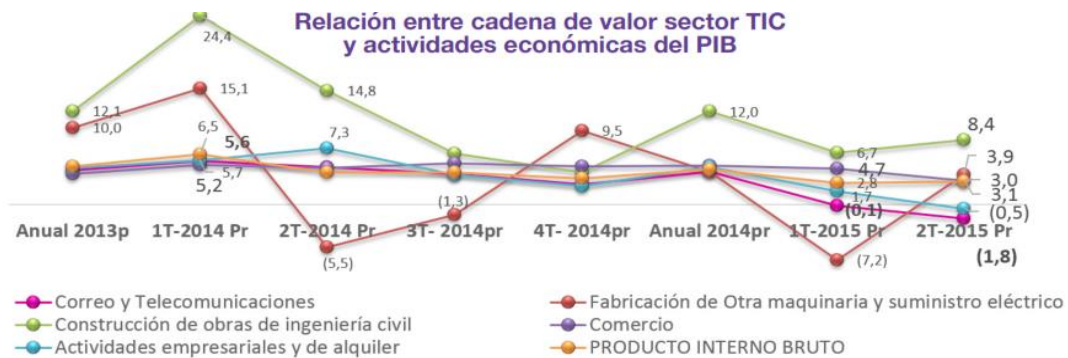
Tabla 1. Relación entre cadena de valor sector TIC y actividades económicas del PIB

Dimensiones de la Cadena de Valor Gráfica 3	Actividad Económica del PIB – CIU 3AC
Infraestructura	Construcción de obras de ingeniería civil
Bienes TIC	Fabricación de otra maquinaria y suministro eléctrico
Producción de servicios TIC	Correo y telecomunicaciones, Comercio, Actividades empresariales y de alquiler.
Industria de las plataformas digitales	Aún no se identifica una rama o actividad económica que cubra este componente dentro del PIB.

Fuente: DANE (2015). Extraída 16/08/2016

La gráfica 3 muestra como la actividad de construcción de obras civiles para el segundo trimestre de 2015 presenta el mayor crecimiento anual (8,4), comparado con las demás actividades. Sin embargo, no se puede desagregar este comportamiento para atribuir el aporte de la infraestructura del sector TIC al crecimiento económico de Colombia. Esto se debe a que las empresas de construcción no se dedican exclusivamente a construir infraestructura específica del sector TIC, como redes, cables, fibra óptica, etc., y no se desagregan sus ingresos trimestralmente por cada uno de estos componentes.

Grafica 3. Relación entre cadena de valor sector TIC y actividades económicas del PIB



Fuente: Producto Interno Bruto (a precios constantes). DANE (2015). Extraída 16/08/2016.

También se puede observar, que el comportamiento de la Fabricación de otra maquinaria y suministros eléctricos, ha presentado variaciones constantes siendo de las más volátiles en la cadena de valor, sin embargo, comparada con la línea de comercio, está a mantenido una estabilidad a lo largo de los últimos 3 años presentando un crecimiento del (3,0).

Cabe resaltar, que aún no se ha dividido de manera adecuada las actividades concretas de las TIC, por lo tanto, su participación el PIB, puede verse distorsionado por otras actividades, como el caso de la construcción y el comercio. No obstante, el crecimiento de este sector ha presentado una leve desaceleración relacionadas con la Inflación y el aumento del precio del petróleo, además de la devaluación del peso.

### 1.1.10 productos o Servicios

La oferta de la compañía, abarca más de 1.000 referencias divididas en veintiún líneas de productos, como:

- Adaptadores.
- Baterías.
- Accesorios.
- Cables.
- Discos Duros.
- Conectividad.
- Touch.
- BOARD.



- RAM.
- Pantallas LED/LCD.
- Drives.
- Teclados.
- tarjetas de video.
- Convertidores.
- NAS.
- Tabletas.
- Fuentes de Poder.

## 1.2. Mercado

### 1.2.1 tamaño del mercado

**1.2.1.1 clientes Actuales:** PCS FOR ALL, distribuye sus líneas de producto mediante medios electrónicos y virtuales en el 90% del territorio nacional, incluyendo San Andrés y providencia. Por lo tanto, cuentan con un aproximado de 1.357 clientes, distribuidos en las siguientes ciudades, de acuerdo a su región natural:

*Tabla 2. Líneas Distribución Región Caribe, Orinoquía, Pacífica, Amazónica, Insular*

REGIÓN CARIBE	1	BARRANCAS
	2	BARRANQUILLA
	3	CARTAGENA
	4	MAICAO
	5	MONTERÍA
	6	SAN ANTERO
	7	SANTA MARTA
	8	SINCELEJO
	9	SOLEDAD
	10	VALLEDUPAR
REGIÓN ORINOQUIA	1	AGUAZUL
	2	PAZ DE ARIPORO
	3	SAN JOSÉ DEL GUAVIARE
	4	VILLAVICENCIO
	5	YOPAL
REGIÓN PACIFICA	1	BUENAVENTURA
	2	BUGALAGRANDE

	3	GUADALAJARA DE BUGA
	4	QUIBDO
REGIÓN AMAZONICA	1	EL PAUJIL
	2	FLORENCIA
	3	MOCOA
	4	PUERTO ASÍS
REGIÓN INSULAR	1	SAN ANDRÉS
	2	PROVIDENCIA

Fuente: Elaboración Propia, datos de PCS FOR ALL

Tabla 3. Líneas Distribución Región Andina 1-26

REGIÓN ANDINA	1	ARMENIA
	2	BARBOSA
	3	BARICHARA
	4	BARRANCABERMEJA
	5	BOGOTA
	6	BUCARAMANGA
	7	CALI
	8	CHIA
	9	CHIGORODÓ
	10	CHINCHINÁ
	11	COTA
	12	CUCUTA
	13	DUITAMA
	14	ENVIGADO
	15	FLORIDABLANCA
	16	FUNZA
	17	FUSAGASUGÁ
	18	GARZÓN
	19	GIRON
	20	IBAGUÉ
	21	IPIALES
	22	ITAGUI
	23	JAMUNDÍ
	24	LA PLATA
	25	MADRID
	26	MANIZALES

Fuente: Elaboración Propia, Datos de PCS FOR ALL

Tabla 4. Líneas Distribución Región Andina 27-51

REGIÓN ANDINA	27	MEDELLIN
	28	NEIVA
	29	OCAÑA
	30	OIBA
	31	PALMIRA
	32	PASCA
	33	PASTO
	34	PEREIRA
	35	PITALITO
	36	POPAYÁN
	37	PRADERA
	38	PUERTO BOYACA
	39	RIONEGRO
	40	RIOSUCIO
	41	SAN GIL
	42	SANTA ROSA DE CABA
	43	SOACHA
	44	SOCORRO
	45	SOGAMOSO
	46	TOCANCIPA
	47	TULUÁ
	48	TUNJA
	49	VELEZ
	50	YARUMAL
	51	ZIPAQUIRÁ

Fuente: Elaboración Propia, Datos de PCS FOR ALL

Sus principales clientes, son compañías IT y tiendas tecnológicas, que se especializan en ser el canal para la venta a usuarios finales. Por lo tanto, PCS FOR ALL, solamente distribuye sus productos a compañías de tecnología.

Es por lo anterior, que la sociedad pasa a ser la bodega de sus clientes, ya que es de las únicas compañías que importa toda la gama de repuestos electrónicos para equipos portátiles y PC; sus clientes se encargan de distribuir el producto a clientes finales, entregando bolsas de repuestos.

La compañía divide sus clientes en Corporativos, Tiendas y clientes de contado:

- **CLIENTES CORPORATIVOS:** Son aquellas empresas, que dan soporte IT y distribuyen sus productos a usuarios finales como Bancos, Universidades, Entidades públicas y privadas, los cuales requieren bolsas de repuesto. Sus ventas son al por mayor, y tienen un crédito con la compañía de 30 a 45 días.
- **CLIENTES TIENDA:** Son todos aquellos locales comerciales, que distribuyen sus productos a usuarios finales del común. Sus ventas son al por menor, y tienen un crédito con la compañía de 8, 15 y 30 días.
- **CLIENTES DE CONTADO:** Son todos aquellos no clasificados en las dos categorías anteriores, sin embargo, se encuentran dentro del sector de las TIC.

**1.2.1.2 clientes Potenciales:** Los clientes potenciales, son todos aquellos que se encuentran en la categoría de CORPORATIVOS; ya que las compras de estas compañías, representan el 80% de los ingresos totales de PCS FOR ALL.

De acuerdo al presupuesto comercial, se clasifican los clientes de acuerdo al total de sus compras en un ABC. Por lo tanto, a continuación, se relacionan los 20 clientes potenciales de la empresa:

Tabla 5. Clientes Potenciales

No.	NOMBRE
1	PROVEE SISTEMAS LTDA
2	COMPUGREIFF S.A.S
3	SISTEMAS Y ACCESORIOS S.A.S
4	LINALCA INFORMATICA SA
5	MILENIO PC LTDA
6	SUMIMAS S.A.S.
7	CASTOR DATA S.A.S.
8	COLOMBIANA DE SOFTWARE Y HARDWARE S.A
9	SITECH DE COLOMBIA S.A.S
10	W&C INTERNATIONAL S.A.S
11	PC COM SA
12	MAKRO OFFICE LTDA
13	MES DE OCCIDENTE S.A.S.
14	DISCOVERY ENTERPRISE BUSINESS S.A.S
15	MICROHOME LTDA
16	PORTATIL S.A.S.
17	MOSQUERA LUQUE FREDDY ALONSO Y/O SOLUCIONES EN INGENIERIA DE SISTEMAS
18	COMPUTEL SYSTEM LTDA
19	USB SISTEMAS LTDA
20	TEK SOLUCIONES TECNOLOGICAS S.A.S.

Fuente: Elaboración propia, Datos de PCS FOR ALL

PSC FOR ALL S.A.S. es la única compañía IT que oferta la gama completa de repuestos electrónica, por lo tanto, maneja un alto stock de inventarios, para dar cumplimiento a los requerimientos de sus demandantes en tiempo real. Además de ello se destaca por brindar un excelente servicio al cliente, entregando una rápida atención con un trato amable y personalizado.

Sus principales clientes, son compañías IT y tiendas tecnológicas, que se especializan en ser el canal para la venta a usuarios finales. Por lo tanto, PCS FOR ALL, solamente distribuye sus productos a compañías de tecnología.

Todas sus líneas son importadas desde MIAMI y CHINA, manejando proveedores con altos estándares de calidad, que respaldan todas las grandes marcas del mercado tecnológico. (DELL, HP, TOSHIBA, APPLE, ACER, LITEON, ASUS) Por otra parte también ha incursionado con marcas propias como lo son: (XUE y MASTER), manejando productos como Tablets, baterías, cargadores y accesorios.

Estas marcas propias, permitieron entregar productos genéricos a un bajo costo, creando opciones de compra para sus clientes.

Sus estrategias al largo plazo, son abrir nuevas sedes con una posición estratégica, ampliando su Gama de productos y abarcando nuevos mercados de tecnología e informática.

### 1.2.2. descripción de la competencia

PCS FOR ALL SAS no tiene una competencia directa, ya que hasta el momento no existe una empresa con las mismas características; puesto que la compañía cuenta con distintas líneas de mercado, lo cual la hace sobresalir frente a las demás empresas del sector tecnología; esto debido a que la mayoría no poseen el mismo número de líneas, dejando en ventaja a PCS FOR ALL SAS; sin embargo, a continuación, se enuncian algunas de las empresas que compiten Frente a la compañía:

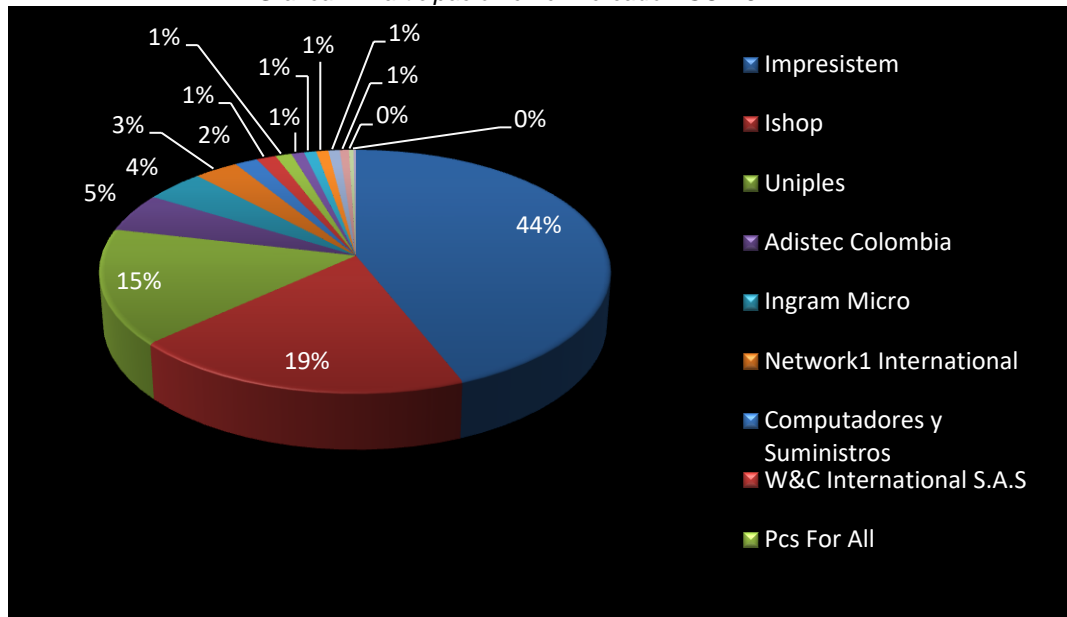
*Tabla 6. Competidores (miles de millones COP)*

No.	Nombre	Ingresos Anuales 2014	Ciudad
1	Impresistem	\$ 295.413	Bogotá
2	Ishop	\$ 129.687	Bogotá
3	Uniples	\$ 103.073	Envigado
4	Adistec Colombia	\$ 34.834	Bogotá
5	Ingram Micro	\$ 28.637	Cota
6	Network1 International	\$ 21.155	Cota
7	Computadores y Suministros	\$ 10.872	Pereira
8	W&C International S.A.S	\$ 9.487	Bogotá
9	Data Control	\$ 6.107	Cota
10	International Technology System	\$ 5.918	Bogotá
11	M@icrotel	\$ 5.808	Bogotá
12	Pc Mac Servicios y Ventas	\$ 5.475	Bogotá
13	Xredes	\$ 4.344	Cota
14	Sysentec	\$ 2.178	Bogotá
15	Nasco	\$ 1.209	Bogotá

*Fuente: Elaboración Propia con datos tomados de la Revista Vademécum de Mercados Agosto 2015*

### 1.2.3. participación de la empresa y de su competencia en el mercado

Grafica 4. Participación en el mercado PSC FOR ALL



Fuente: Elaboración Propia con datos tomados de la Revista Vademécum de Mercados Agosto 2015

De acuerdo a la gráfica, se evidencia que la compañía tiene una participación del 1%, dentro de una muestra de 15 empresas, con ingresos superiores, iguales e inferiores de PCS FOR ALL con corte al 31 de Diciembre de 2014.

PCS FOR ALL se encuentra dentro del sector de comunicaciones e informáticas y este a su vez se subdivide en el de comercio de equipos TIC. Este subsector se encuentra compuesto por un promedio de 79 empresas que comercializan computadores y periféricos (repuestos); *“la penetración de las TIC ha sido relativamente lenta en Colombia, si se compara con otros países de la región, no obstante, esto ha cambiado recientemente y Colombia ha entrado en una estrategia agresiva para potenciar los servicios TIC en todo el territorio nacional”*<sup>3</sup>

<sup>3</sup> (La nota economica, 2015)

### **1.3 Proceso de Producción.**

#### **1.3.1 descripción del proceso**

PCS FOR ALL, importa el 99% de su inventario desde Estados Unidos y Asia. Actualmente cuenta con doce proveedores, y cada uno está especializado en una línea de producto.

El proceso de importación inicia con una orden de compra, de acuerdo a los requerimientos y necesidades de la compañía; después de aprobada la solicitud, se efectúa el anticipo para que el proveedor inicie la fabricación.

La producción puede tardar de 1 a 2 meses en Asia, y en Estados Unidos un máximo de 15 días. Finalizada la orden, se elabora el documento de transporte por vía aérea o marítima. Únicamente las importaciones de Estados Unidos se efectúan de forma aérea.

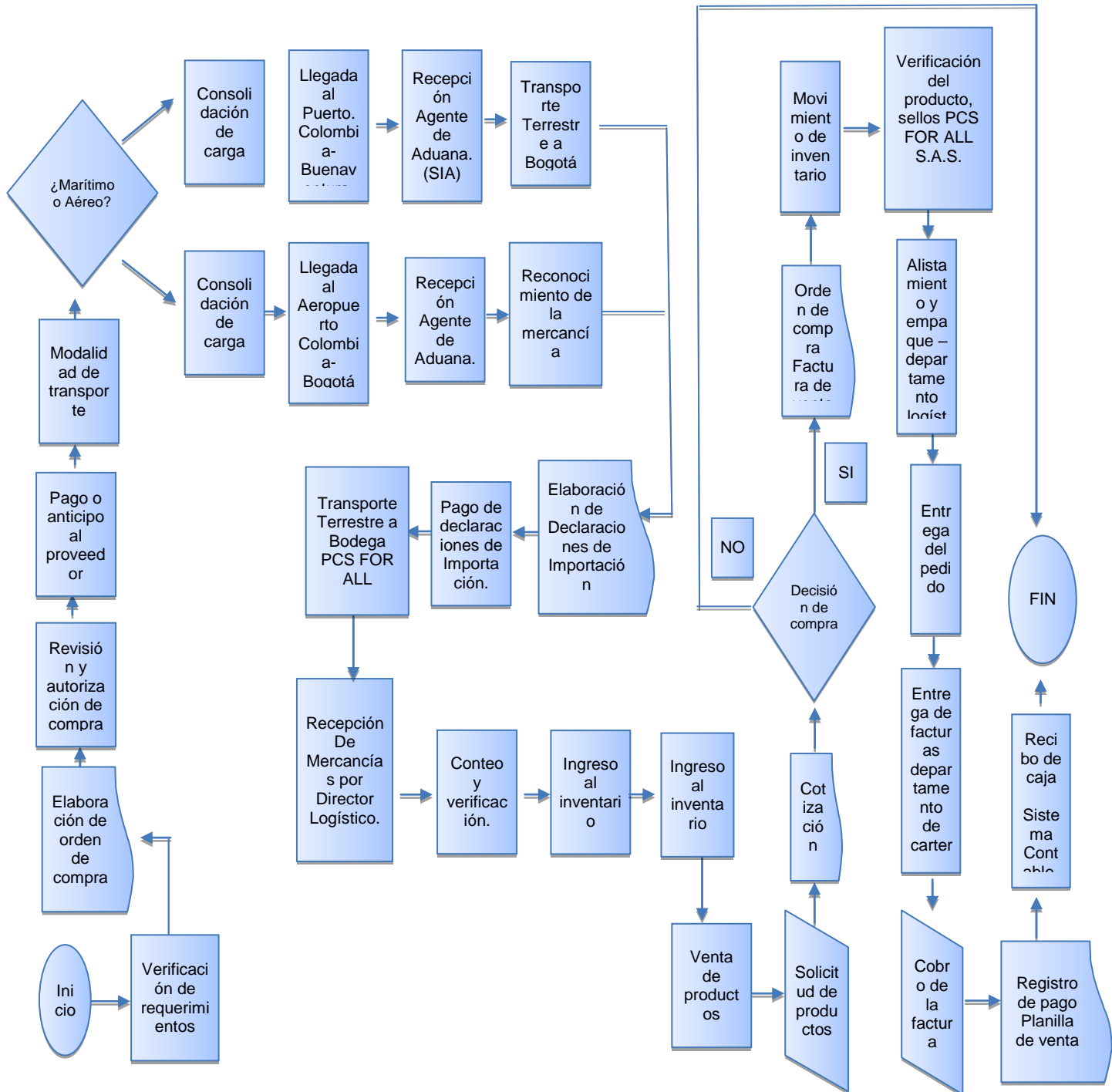
Tan pronto la mercancía llega a Colombia se dispone de una SIA (Compañía de intermediación aduanera) para realizar los trámites de nacionalización. Dicha gestión puede tardar de 8 a 20 días, de acuerdo a la cantidad y referencias de productos importados.

Finalmente, el inventario llega a las instalaciones de la sociedad para ser comercializado.



### 1.3.2 diagrama del Proceso

Figura 1. Diagrama de Procesos PCS FOR ALL



Fuente: Elaboración Propia, Datos de PCS FOR ALL

### **1.3.3. equipos e Instalaciones**

PCS FOR ALL, comercializa sus productos a nivel nacional, por medios virtuales como whatsapp, Skype y correo electrónico, el contacto con todos sus clientes es a través de estos canales; por lo tanto, no ha sido necesaria la implementación de sucursales.

Para el cumplimiento del objeto social la compañía cuenta con lo siguiente:

- 8 computadores portátiles
- 7 computadores de Mesa
- 3 impresoras.
- Equipo de servicio Técnico. (Test de baterías, equipo de soldadura, etc.)
- 1 monta cargas
- 1 elevador de carga.
- 1 bodega de 226,21 M<sup>2</sup> de área de terreno y 515,22 M<sup>2</sup> de área construida.
- 1 camioneta Kangoo, modelo 2014. (Para distribución local.)

Se espera aumentar el tamaño de las instalaciones, y adquirir nuevos equipos de acuerdo a las expectativas de crecimiento.

### **1.3.4 capacidad Instalada**

Debido a su principal estrategia comercial, PCS FOR ALL se destaca frente a la competencia por la disponibilidad inmediata de sus productos, ya que maneja un alto stock de inventario en relación a sus ventas; dicha estrategia posiciona a la sociedad como una de las primeras opciones de compra, en el mercado de repuestos para computadores.

Por lo tanto, la compañía cuenta con una bodega de 226,21 M<sup>2</sup> de área de terreno y 515,22 M<sup>2</sup> de área construida, distribuidos en tres plantas y un altillo, donde efectúan toda la operación de su objeto social y almacenan el 100% de su inventario.

Por otra parte, al presentarse una alta demanda de sus productos, se dispone del 100% del departamento logístico para su distribución.

De acuerdo a lo relacionado a continuación se concluye que PCS FOR ALL vende en promedio de 500 a 600 unidades de repuestos diarios, lo que indica que dispone al 100% de su capital humano, tanto para la comercialización como para la distribución.

Relación de ventas por unidades de producto:

*Tabla 7. Relación de ventas por unidades (2015 – 2016) (millones COP)*

<b>AÑO</b>	<b>VENTAS ANUALES</b>	<b>VENTAS MENSUALES</b>	<b>VENTAS DIARIAS</b>
2015	\$ 122.258	\$ 10.188	\$ 509
2016	\$ 157.242	\$ 13.104	\$ 655

*Fuente: Elaboración Propia, Datos de PCS FOR ALL*

Sin embargo, para que la compañía cumpla con sus proyecciones de venta, deberá disponer de un mayor número de empleados, y reubicar sus instalaciones en una bodega más amplia.

### **1.3.5 manejo de Inventarios**

Debido al stock de Inventarios que maneja la compañía se genera una baja rotación de los mismos; el Inventario actual puede suplir las ventas de tres meses, sin embargo, el constante cambio de la tecnología afecta la demanda de los repuestos y accesorios para computadores, abriendo la necesidad de ampliar el portafolio de productos.

No obstante, los productos en Stock pocas veces suelen ser obsoletos, ya que la fuerza comercial se dedica a venderlos, y la compañía disminuye su margen de utilidad para no llegar a una pérdida; pero en ocasiones algunos productos pasan a disposición final, generando un costo por pérdidas a la compañía. Cabe resaltar que el riesgo por tratarse de productos tecnológicos es alto.

Por todo lo anterior, PCS FOR ALL, realiza inventarios periódicos de sus existencias, además de la verificación del estado de las mismas; es decir que los productos son evaluados para ratificar que se encuentren óptimos para la venta. Dichos conteos son efectuados cada mes, por línea de producto, y las verificaciones se realizan de acuerdo a las rotaciones de cada línea; es por ello que la compañía maneja la siguiente tabla marcando los productos con colores:

Tabla 8. Nivel de rotación por productos

LINEA	ROTACION
PANTALLAS ACCESORIOS ADAPTADORES DRIVES DISCO	LINEAS DE ALTA ROTACION
TECLADOS TARJETAS BATERIAS NAS TABLETAS RAM	LINEAS DE ROTACION MEDIA
CONVERTIDOR FUENTES CABLES MINI PC PROYECTORES	LINEAS DE BAJA ROTACION
TOUCH CONECTIVIDAD BOARD VARIOS	LINEAS OBSOLETAS

Fuente: Elaboración Propia, Datos de PCS FOR ALL

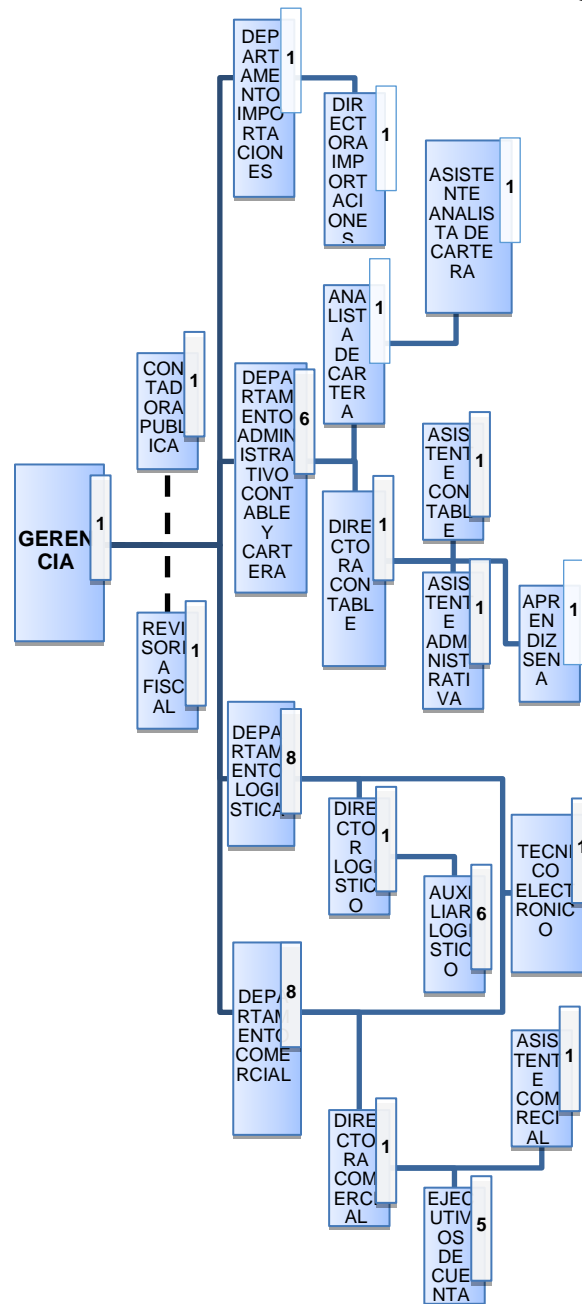
Esta tabla permite determinar, cuáles son los productos, a los que se les debe realizar mayor fuerza comercial, además identificar que productos deben ser evaluados por el servicio técnico para conocer su estado actual. (Esta verificación se realiza también por cada producto de cada línea.)

## 1.4. Estructura Organizacional

### 1.4.1 organigrama de la empresa

Figura 2. Organigrama PCS FOR ALL

### 1.4.2 cuadro informativo de los sueldos de cada cargo con su carga



prestacional.

Tabla 9. Nivel de Sueldos PCS FOR ALL (millones COP)

No. DE PERSONAS	CARGO	SALARIO BÁSICA	AUXILIO DE TRANSPORTE	SALARIO VARIABLE	PAGOS NO SALARIALES	TOTAL DEVENGADO
1	GERENTE	\$ 12.399.994,00	\$ -	\$ -	\$ 5.634.977,00	\$ 18.034.971,00
1	DIRECTORA COMERCIAL	\$ 769.345,00	\$ -	\$ 7.000.000,00	\$ 1.200.000,00	\$ 8.969.345,00
5	EJECUTIVO DE CUENTA	\$ 3.781.951,00	\$ -	\$ 13.600.000,00	\$ 1.750.000,00	\$ 19.131.951,00
1	ASISTENTE COMERCIAL	\$ 963.000,00	\$ 83.140,00	\$ -	\$ -	\$ 1.046.140,00
1	DIRECTORA CONTABLE	\$ 3.300.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3.300.000,00
1	ASISTENTE CONTABLE	\$ 1.177.000,00	\$ 83.140,00	\$ -	\$ -	\$ 1.260.140,00
1	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	\$ 1.177.000,00	\$ 83.140,00	\$ -	\$ -	\$ 1.260.140,00
1	ANALISTA DE CARTERA	\$ 1.300.165,00	\$ -	\$ 300.000,00	\$ 200.000,00	\$ 1.800.165,00
1	ASISTENTE DE CARTERA	\$ 1.177.000,00	\$ 83.140,00	\$ -	\$ -	\$ 1.260.140,00
1	DIRECTORA IMPORTACIONES	\$ 2.675.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.675.000,00
1	TÉCNICO	\$ 1.382.058,00	\$ 83.140,00	\$ -	\$ 180.000,00	\$ 1.645.198,00
1	DIRECTOR LOGÍSTICO	\$ 1.605.000,00	\$ -	\$ 91.953,00	\$ -	\$ 1.696.953,00
1	AUXILIAR LOGÍSTICO (MOTORIZADO)	\$ 1.068.535,00	\$ 83.140,00	\$ 61.218,00	\$ 100.000,00	\$ 1.312.893,00
2	AUXILIAR LOGÍSTICO (CONDUCTOR)	\$ 1.946.330,00	\$ 166.280,00	\$ 60.823,00	\$ 200.000,00	\$ 2.373.433,00
3	AUXILIAR LOGÍSTICO	\$ 2.919.495,00	\$ 249.420,00	\$ 167.263,00	\$ 300.000,00	\$ 3.636.178,00
1	APRENDIZ SENA	\$ 737.717,00	\$ 83.140,00	\$ -	\$ -	\$ 820.857,00
23	TOTAL	\$ 38.379.590,00	\$ 997.680,00	\$ 21.281.257,00	\$ 9.564.977,00	\$ 70.223.504,00

Fuente: Elaboración Propia, Datos de PCS FOR ALL

Tabla 10. Carga prestacional PCS FOR ALL (millones COP)

No. DE	CARGO	SEGURIDAD SOCIAL	PRESATCIONES	TOTAL
--------	-------	------------------	--------------	-------

PERSONAS			SOCIALES	PRESTACIONES
1	GERENTE	\$ 1.868.108,77	\$ 2.849.729,00	\$ 4.717.837,77
1	DIRECTORA COMERCIAL	\$ 1.672.118,50	\$ 2.550.676,07	\$ 4.222.794,57
5	EJECUTIVO DE CUENTA	\$ 3.740.943,48	\$ 5.706.494,48	\$ 9.447.437,96
1	ASISTENTE COMERCIAL	\$ 225.150,25	\$ 343.447,76	\$ 568.598,01
1	DIRECTORA CONTABLE	\$ 710.226,00	\$ 1.083.390,00	\$ 1.793.616,00
1	ASISTENTE CONTABLE	\$ 271.207,33	\$ 413.703,96	\$ 684.911,29
1	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	\$ 271.207,33	\$ 413.703,96	\$ 684.911,29
1	ANALISTA DE CARTERA	\$ 344.387,53	\$ 525.334,20	\$ 869.721,74
1	ASISTENTE DE CARTERA	\$ 271.207,33	\$ 413.703,96	\$ 684.911,29
1	DIRECTORA IMPORTACIONES	\$ 575.713,50	\$ 878.202,50	\$ 1.453.916,00
1	TÉCNICO	\$ 315.339,84	\$ 481.024,90	\$ 796.364,74
1	DIRECTOR LOGÍSTICO	\$ 365.218,25	\$ 557.109,71	\$ 922.327,96
1	AUXILIAR LOGÍSTICO (MOTORIZADO)	\$ 261.038,90	\$ 398.192,88	\$ 659.231,78
2	AUXILIAR LOGÍSTICO (CONDUCTOR)	\$ 467.766,21	\$ 713.537,99	\$ 1.181.304,20
3	AUXILIAR LOGÍSTICO	\$ 718.012,17	\$ 1.095.267,15	\$ 1.813.279,32
1	APRENDIZ SENA	\$ 106.711,41	\$ -	\$ 106.711,41
23	TOTAL	\$ 12.184.357	\$ 18.423.518,54	\$ 30.607.875,34

Fuente: Elaboración Propia, Datos de PCS FOR ALL

Tabla 11. Neto Devengado PCS FOR ALL (millones COP)

No. DE	CARGO	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL ANUAL
--------	-------	-------	-------	-------	-------------

PERSONAS		DEVENGADO	PRESTACIONES	MENSUAL	
1	GERENTE	\$ 18.034.971,00	\$ 4.717.837,77	\$ 22.752.808,77	\$ 273.033.705
1	DIRECTORA COMERCIAL	\$ 8.969.345,00	\$ 4.222.794,57	\$ 13.192.139,57	\$ 158.305.675
5	EJECUTIVO DE CUENTA	\$ 19.131.951,00	\$ 9.447.437,96	\$ 28.579.388,96	\$ 342.952.668
1	ASISTENTE COMERCIAL	\$ 1.046.140,00	\$ 568.598,01	\$ 1.614.738,01	\$ 19.376.856
1	DIRECTORA CONTABLE	\$ 3.300.000,00	\$ 1.793.616,00	\$ 5.093.616,00	\$ 61.123.392
1	ASISTENTE CONTABLE	\$ 1.260.140,00	\$ 684.911,29	\$ 1.945.051,29	\$ 23.340.616
1	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	\$ 1.260.140,00	\$ 684.911,29	\$ 1.945.051,29	\$ 23.340.616
1	ANALISTA DE CARTERA	\$ 1.800.165,00	\$ 869.721,74	\$ 2.669.886,74	\$ 32.038.641
1	ASISTENTE DE CARTERA	\$ 1.260.140,00	\$ 684.911,29	\$ 1.945.051,29	\$ 23.340.616
1	DIRECTORA IMPORTACIONES	\$ 2.675.000,00	\$ 1.453.916,00	\$ 4.128.916,00	\$ 49.546.992
1	TÉCNICO	\$ 1.645.198,00	\$ 796.364,74	\$ 2.441.562,74	\$ 29.298.753
1	DIRECTOR LOGÍSTICO	\$ 1.696.953,00	\$ 922.327,96	\$ 2.619.280,96	\$ 31.431.372
1	AUXILIAR LOGÍSTICO (MOTORIZADO)	\$ 1.312.893,00	\$ 659.231,78	\$ 1.972.124,78	\$ 23.665.497
2	AUXILIAR LOGÍSTICO (CONDUCTOR)	\$ 2.373.433,00	\$ 1.181.304,20	\$ 3.554.737,20	\$ 42.656.846
3	AUXILIAR LOGÍSTICO	\$ 3.636.178,00	\$ 1.813.279,32	\$ 5.449.457,32	\$ 65.393.488
1	APRENDIZ SENA	\$ 820.857,00	\$ 106.711,41	\$ 927.568,41	\$ 11.130.821
23	TOTAL	\$ 70.223.504,00	\$ 30.607.875,34	\$ 100.831.379,34	\$ 1.209.976.552,08

Fuente: Elaboración Propia, Datos de PCS FOR ALL

## 2. PROBLEMA



## **2.1 Justificación**

Partiendo de hechos económicos a nivel mundial, las empresas ven la necesidad de optimizar sus recursos, y mejorar los procesos de cada una de sus áreas; generando valor en todos los aspectos de la compañía; Es así como la generación de Valor, cambio del concepto de “Valor Agregado enfocado en el incremento del patrimonio para sus propietarios” y se convirtió en la conocida “Gerencia de Valor”.

PCS FOR ALL S.A.S ve la necesidad de generar valor dentro de su cadena productiva, transmitiendo esta idea a su cliente final; por lo tanto, es necesario realizar un análisis y un diagnóstico financiero, el cual está relacionado e interpretado en este proyecto, para mejorar falencias que sean observadas y así enfocar a la compañía en un crecimiento continuo mucho más óptimo al que se evidencia en el momento.

## **2.2 Objetivos**

### **2.2.1 objetivo general:**

Proponer estrategias para mejorar el ciclo de caja de PCS FOR ALL S.A.S. utilizando el método de valoración del flujo de caja libre descontado, para corregir sus procesos y políticas internas, que permitan crear nuevas estrategias de valor, aumentando así su crecimiento y competitividad en el mercado.

### **2.2.2. objetivos Específicos:**

- Identificar los indicadores financieros que afectan la operación de la compañía, para establecer un modelo financiero adecuado que corrija las fallas encontradas.
- Sugerir nuevas estrategias administrativas y gerenciales, que aumenten el desarrollo y posicionamiento de la compañía, estableciendo procesos financieros adecuados, que permitan fortalecer las políticas internas, a través de la gestión basada en valor.
- Verificar a través de un modelo financiero, la relación de variables que puedan afectar la operación de la compañía.

## 2.3 Marco Referencial

Para realizar el estudio adecuado de la compañía es importante conocer todos los aspectos de la misma, esto con el objetivo de poder ejecutar una buena valoración, y determinar si se está generando valor el cual se determina por medio de indicadores e inductores de valor (determinando generación o destrucción de valor según correspondan los resultados) y la valoración, en general, pasa por tres fases: la valoración de la parte operacional, la valoración total y la valoración patrimonial. Cada una de las fases tiene sus propios elementos y características que intervienen en el logro de los objetivos.<sup>4</sup>

- **Análisis de Indicadores Financieros:** Conocer la situación financiera de la empresa por medio de indicadores e identificar los riesgos y amenazas; de igual manera definir las oportunidades dándole un enfoque productivo.
- **Entorno Económico:** Conocer los aspectos relevantes frente a la variación de las divisas, teniendo en cuenta la actividad comercial de la empresa. Para realizar un buen análisis de la compañía, es importante conocer su entorno económico, ya que revela en que campo de acción se encuentra y a su vez el rumbo que puede tomar esta con relación al mercado.

Las TIC revolucionaron la manera de entender y desarrollar los negocios a nivel mundial, lo cual hace que su sector sea dinámico, tenga características innovadoras, y esté enfocado a la investigación y el desarrollo. En Colombia el uso de las TIC ha avanzado en acceso y penetración, según el informe trimestral TIC a junio de 2013 del CCIT y Fedesarrollo.<sup>5</sup>

- **Diagnóstico Financiero:** Hacer uso de los estados financieros como punto de partida identificando indicadores financieros básicos e inductores de valor con más complejidad y veracidad como; Margen EBITDA, análisis de capital de trabajo, sensibilidad de escenarios; elemento que nos aportaran un conocimiento de la situación y perspectivas actuales de la empresa, dando a lugar una toma de decisiones adecuada, teniendo en cuenta que

---

<sup>4</sup> (Betancour, 2009)

<sup>5</sup> (Planeacion, 2017)

*“Desde una perspectiva interna, la dirección de la empresa puede ir tomando las decisiones que corrijan los puntos débiles que pueden amenazar su futuro, al mismo tiempo que se saca provecho de los puntos fuertes para que la empresa alcance sus objetivos. Desde una perspectiva externa, estas técnicas también son de gran utilidad para todas aquellas personas interesada en conocer la situación y evolución previsible de la empresa,”<sup>6</sup>*

Dando como resultado el análisis de todos los datos relevantes, tanto los puntos fuertes como los puntos débiles; el diagnóstico será útil para la determinación de la estrategia. Con la elaboración de un modelo financiero consistente y coherente a la necesidad de la compañía, indispensable para la generación de datos relevantes.

- Planeación financiera: Realizar una estimación y/o proyección basados en el diagnóstico financiero realizado, determinando puntos estratégicos que puedan ser aplicables a futuro, mejorando las falencias encontradas, y de acuerdo a Jairo Gutiérrez Carmona, en su libro *“Modelos Financieros”*<sup>7</sup>; los objetivos de la empresa definen lo que quieren los propietarios de la misma para el futuro, las estrategias nos indican el cómo se piensan alcanzar; pero la planeación define expresamente el cuándo y el cuánto va a ser el costo que se necesitara para alcanzar dichas estrategias.

Además de esto la planeación financiera, busca mantener el equilibrio económico en cada uno de los niveles de la empresa, presente tanto en el área operativa como en la estratégica, dando alcance al cuantificar las propuestas realizadas por las áreas de mercadeo, facilitando su análisis y su consecuente revisión de los costos.

Es de tener en cuenta que las acciones que se realizan dentro de la planeación, tienen como objetivo mejorar o resolver cualquier problemática que pudiera estar atravesando la empresa. En este caso se requiere una estructurada de planeación con el fin de proyectar concretamente, en cuanto tiempo se observarán las modificaciones de los diferentes planteamientos dados en el modelo financiero.

---

<sup>6</sup> (Amat, 2008)

<sup>7</sup> (Carmona, 2008)

- Modelaje Financiero: Hacer uso de las herramientas matemáticas en base a los estados financieros para dar una proyección de los resultados, estableciendo tendencias económicas y la situación real frente al sector competitivo.

*“Los modelos financieros no predicen el futuro, solo facilitan el análisis de una situación empresarial con el fin de modela la interrelación de las variables que intervienen en una decisión y facilitar la cuantificación del impacto futuro de esas decisiones”<sup>8</sup>*

De acuerdo a la necesidad que presenta PCS FOR ALL, se debe construir un modelo financiero que sea coherente y de un soporte verídico a las decisiones correctas, recomendable para la elaboración de una nueva estrategia; el modelo se enfoca en la parte de inventarios y ciertos indicadores básicos vitales para el desarrollo del mismo, arrojando resultados medibles y cuantificables.

El diseño del modelo debe estar orientado a una utilización sencilla y de continuo uso, sujeto a la actualización propia del entorno económico donde se desarrolle.

- Finanzas corporativas: Enfocar la información analizada en pro a la toma de decisiones acertadas que maximicen el valor al accionista, teniendo en cuenta las variables tanto externas como internas, que arrojen indicadores medibles útiles en gran medida para determinar la posición de la empresa y sus fortalezas a mejorar, en cierta media se busca analizar los mercados financieros en donde opera la empresa.

Dentro del concepto global de Finanzas Corporativas, se debe tener en cuenta indicadores como el E.V.A. (Valor Económico Agregado), el cual revela una gran importancia en la valoración de la empresa ya que se utilizará para que brinde una estimación verdadera de la utilidad económica de la empresa durante un periodo de tiempo; Se utilizara este indicador como prueba acida frente a los indicadores contables de utilidad.

---

<sup>8</sup> (Carmona, 2008)

Por otra parte, y teniendo en cuenta a los accionistas de la compañía se denota:

*“El valor económico agregado mide hasta qué punto la compañía ha incrementado el valor de los accionistas. Por tanto, si los ejecutivos se concentran en ese parámetro, servirá para garantizarles que busquen maximizar la riqueza de los accionistas.”<sup>9</sup>*

De acuerdo a lo anterior se buscará dar la mejor opción en resultados frente a los accionistas, utilizando las mejores estrategias de valoración y optimizando los procesos clave que presentan falencias, las cuales fueron puestas en evidencia en el desarrollo del diagnóstico.

- Costos: Identificar y analizar los costos generados por la actividad económica, determinando la razonabilidad de los mismos, según Michael P.

*“El liderazgo en costo representa una oportunidad si la empresa está capacitada para ofrecer un producto a un precio inferior comparado a empresas oponentes.”<sup>10</sup>*

Ya que uno de los problemas detectados en el análisis de la empresa, tienen relación con los costos en los que incurre para su normal proceso, es necesario aplicar estrategias que permitan el optimizar cada uno de los rubros referentes a costos, manejando el concepto básico y aplicando el modelaje con escenarios.

- Flujo de Caja libre Operacional: Este concepto es necesario, ya que el método de valoración empleado dentro del modelo financiero es por medio del de flujo de caja libre el cual indica el efectivo disponible para distribuirse entre todos los inversionistas, tanto accionistas como acreedores<sup>11</sup>.

Por tal motivo el valor mismo de la empresa depende del valor del flujo de caja presente, de la proyección del mismo y teniendo a priori un descuento el costo promedio ponderado de capital.

---

<sup>9</sup> (Brigman, 2009)

<sup>10</sup> (Porter, 1991)

<sup>11</sup> (Brigman, 2009)

- **Administración Financiera:** El campo de las finanzas es muy amplio y dinámico, por lo tanto, afecta todo lo que hacen las empresas desde la recepción de la materia prima hasta la entrega al consumidor final; en esta ocasión desde la recepción del inventario hasta la comercialización en sí del producto mismo.

Para el desarrollo de la valoración de PCS FOR ALL es necesario mantener conceptos claros referentes no solo al entorno de la compañía, sino también el núcleo administrativo de la misma, desde la administración en sí de cada uno de sus procesos, pasando por los principios financieros básicos y descentralizando el estudio en la complejidad resultante del análisis administrativo.

Tal como menciona Lawrence J. Gitman:

*“El concepto de administración financiera se refiere a las tareas del gerente financiero de la empresa. Los gerentes financieros administran los asuntos financieros de todo tipo de organizaciones: privadas y públicas, grandes y pequeñas, lucrativas o sin fines de lucro. Realizan tareas financieras tan diversas como el desarrollo de un plan financiero o presupuesto, el otorgamiento de crédito a clientes, la evaluación de gastos mayores propuestos, y la recaudación de dinero para financiar las operaciones de la compañía.”<sup>12</sup>*

## 2.4 Diagnostico

### 2.4.1 análisis Cualitativo

Por medio del presente análisis se buscarán los hechos o causas que ayudaran a identificar el problema y el proceso que se debe optar para llegar a una conclusión favorable para la empresa, se observaran diversos factores tanto internos como externos que de una u otra forma afectan directamente la compañía.

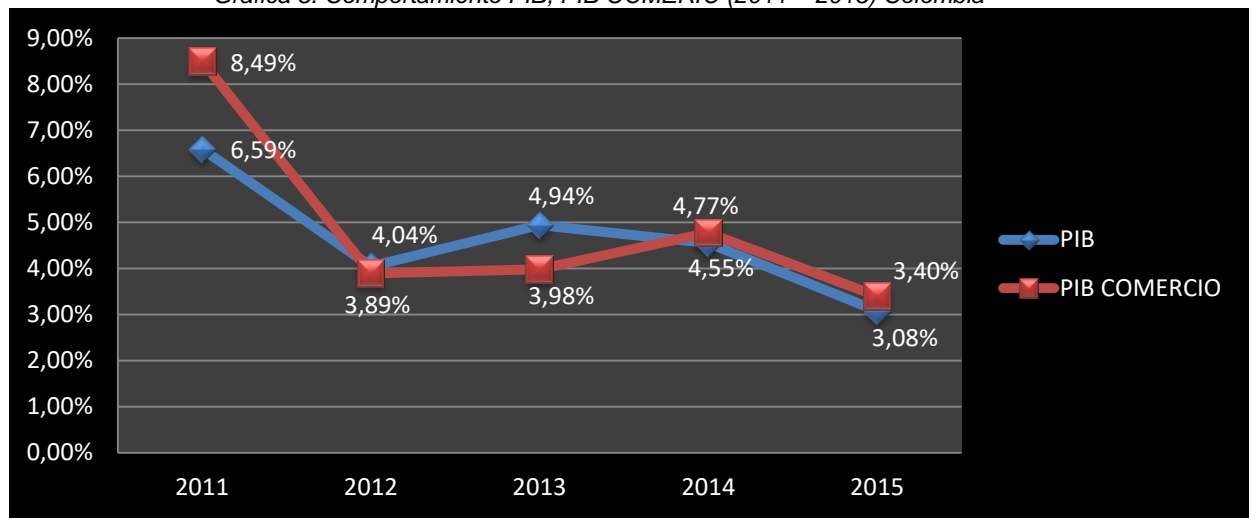
**2.4.1.1 entorno Económico** “El Network Readiness Index (NRI), uno de los indicadores que mejor sintetiza el estado del sector TIC en cada país, refleja importantes avances durante los últimos años. Tales avances han estado

---

<sup>12</sup> (Laurence Gitman, 2012)

liderados principalmente por las mejoras que ha tenido el sistema de Gobierno en Línea desde 2008, y no tanto por el masivo uso de las herramientas que provee el sector por parte de las pequeñas y medianas empresas, y los consumidores finales. El sector TIC genera beneficios sobre la productividad de otras actividades económicas por medio de menores costos de transacción, tecnificación en los distintos procesos operativos y la migración a nuevos modelos de negocio. Finalmente, la utilización de las herramientas TIC facilita la ampliación de la oferta y la demanda, lo que traduce en una expansión de las fronteras de mercado”<sup>13</sup>

Grafica 5. Comportamiento PIB, PIB COMERCIO (2011 – 2015) Colombia



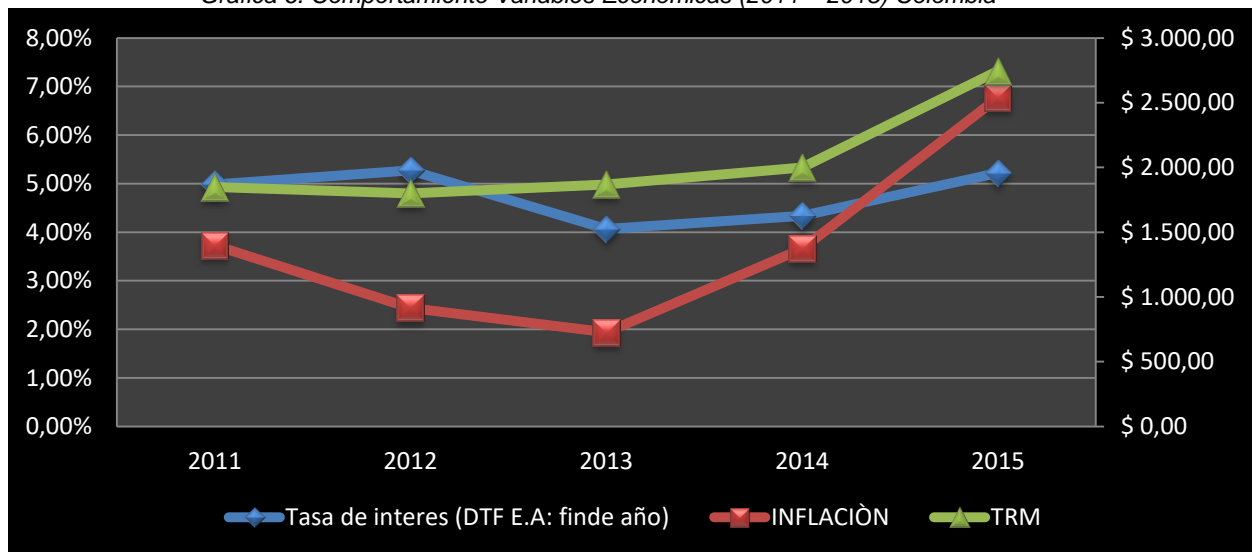
Fuente: Elaboración Propia. Datos extraídos Banco de la Republica.

El crecimiento económico colombiano para el periodo comprendido entre 2011 y 2015, presento un crecimiento en promedio del 4.64%, lo que se considera favorable. Sin embargo, es importante mencionar que para el 2011-2012 la economía presentó una notable desaceleración, explicado principalmente por la disminución en la inversión, la cual paso de 18.3% a 5.7%; en los siguiente dos años (2013 – 2014), se evidencio una recuperación, motivada por el fortalecimiento de las exportaciones por la revaluación de la moneda y el aumento de la inversión extranjera, producto de las tasas competitivas y las buenas calificaciones de riesgo dadas para este entonces.

En el 2014 se venía pronosticando la caída abrupta que iba a tener el crecimiento económico, ya que los bajos precios del petróleo tornaron un panorama gris para el sector de hidrocarburos y la devaluación del peso golpeo la estabilidad de la economía Colombiana.

<sup>13</sup> (Social, 2013)

Grafica 6. Comportamiento Variables Económicas (2011 – 2015) Colombia



Fuente: Elaboración Propia. Datos extraídos Banco de la Republica.

Debido a la tendencia creciente de la inflación, el banco de la república adoptó una medida poco expansiva, aumentando las tasas de referencia, con la misma tendencia, pero en menor medida es el comportamiento de la tasa de colocación. Sin embargo a nivel latinoamericano, los niveles de inflación Colombiana están muy por debajo del promedio.

La tasa de cambio para el periodo del 2011 y 2013, se mantuvo estable con un promedio de \$1.848,43 y para los años posteriores se evidencia una fuerte reevaluación de la divisa, sustentada por los altos niveles de inversión extranjera y la confianza inversionista que adquirió el país.

El comportamiento del sector comercial en los últimos 5 años es similar al del PIB, sin embargo, se evidencia que para el año 2013, hubo un leve repunten en el sector, siendo superior al aumento del crecimiento interno bruto, consecuencia de la apertura de la economía y las facilidades de comercio exterior que se han venido acordando con los países vecinos, ayudando a tener más productos disponibles en el país y estimular el consumo de los hogares. Sin embargo, a partir del año 2015 y teniendo en cuenta la reevaluación del dólar, los altos niveles de inflación y el aumento de las tasas de interés, el sector aporato des aceleramiento a la economía.

Es importante mencionar que de acuerdo al análisis realizado en base a la información suministrada por MINTIC (Ministerio de Tecnologías de la Información de las Comunicaciones), se evidencia que el PIB:



*“refleja el crecimiento de la infraestructura TIC abarcando el espectro radioeléctrico y fibra óptica, los bienes y servicios TIC. Sin embargo, el componente de industria de plataformas digitales no se identifica dentro de ninguna actividad económica del PIB.”<sup>14</sup>*

Ya que es una actividad que pronostica un buen crecimiento dentro del mercado, teniendo en cuenta la tendencia global respecto a la tecnología.

**2.4.1.2. industria PCS FOR ALL S.A.S** por su actividad de importación y comercialización de productos electrónicos se encuentra ubicada en el sector del Transporte, Almacenamiento y Comunicación, sin embargo, para este proyecto se tendrá en cuenta el sector del comercio; a continuación, se mencionan algunas oportunidades y amenazas;

Oportunidades:

- El estado contribuye a las empresas relacionadas directamente con las TIC (tecnología de Información y comunicación)
- Es una de las pocas empresas que cuenta con una amplia variedad de líneas de productos.
- Se encuentra ubicada en un mercado de competencia perfecta, donde el precio está dado por el libre juego de oferta y demanda, generando así competitividad en la industria.
- Posicionamiento en el mercado con marcas propias, precios más económicos y garantías extendidas.
- Cobertura del territorio nacional en un 90% a través de canales virtuales.
- Inventario suficiente para cubrir las necesidades de nuestros clientes, minimizando el tiempo de entrega.

Amenazas:

---

<sup>14</sup> (Sanchez, 2015)

- Es una industria muy volátil, pues se encuentra sujeta a los cambios en el precio del dólar, afectando el margen de utilidad.
- Los inventarios pueden llegar a ser obsoletos por la rápida aceleración en los cambios tecnológicos.
- El contrabando, ya que existen empresas que no pagan tributos, vendiendo los productos más económicos afectando así el mercado.

**2.4.1.3. empresa PCS FOR ALL S.A.S.** fue fundada el 26 Marzo de 2006. Es un mayorista IT con 10 años en el mercado colombiano, especializado en la importación y comercialización de productos electrónicos que son distribuidos a nivel nacional; entregando como valor agregado a sus clientes: un soporte IT, el desarrollo de soluciones informáticas integrales, servicio técnico, mantenimiento preventivo y correctivo de hardware y software, y la venta al público de componentes electrónicos a través de canales virtuales.

En general efectúa la comercialización directa de repuestos y accesorios de calidad para todos los equipos de cómputo: Portátiles, Desktops, AIO, Servidores y Tablets de todas las marcas.

Su oferta abarca más de 1.000 referencias divididas en veinte líneas de productos como: Cargadores, Baterías, Accesorios, Discos Duros, RAM, Pantallas LED/LCD, Drives, Teclados, tarjetas de video, Convertidores, NAS, Tablet, entre otros productos de excelente calidad; Todas sus líneas son distribuidas en el 90% del territorio nacional, incluyendo san Andrés y providencia. Por lo tanto, cuentan con más de 1.000 clientes.

PCS FOR ALL S.A.S. es las únicas compañías IT que oferta la gama completa de repuestos electrónicos, por lo tanto, maneja un alto stock de inventarios, para dar cumplimiento a los requerimientos de sus demandantes en tiempo real. Además de ello se destaca por brindar un excelente servicio al cliente, entregando una rápida atención con un trato amable y personalizado.

Sus principales clientes, son compañías IT y tiendas tecnológicas, que se especializan en ser el canal para la venta a usuarios finales. Por lo tanto, PCS FOR ALL, solamente distribuye sus productos a compañías tecnológicas.

Todas sus líneas son importadas desde MIAMI y CHINA, manejando proveedores con altos estándares de calidad, que respaldan todas las grandes marcas del

mercado tecnológico. (DELL, HP, TOSHIBA, APPLE, ACER, LITEON, ASUS) Por otra parte también ha incursionado con marcas propias como lo son: (XUE y MASTER), manejando productos como Tablets, baterías, cargadores y accesorios. Estas marcas propias, permitieron entregar productos genéricos a un bajo costo, creando opciones de compra para sus clientes.

Sus estrategias al largo plazo, son abrir nuevas sedes con una posición estratégica, ampliando su Gama de productos y abarcando nuevos mercados de tecnología e informática.

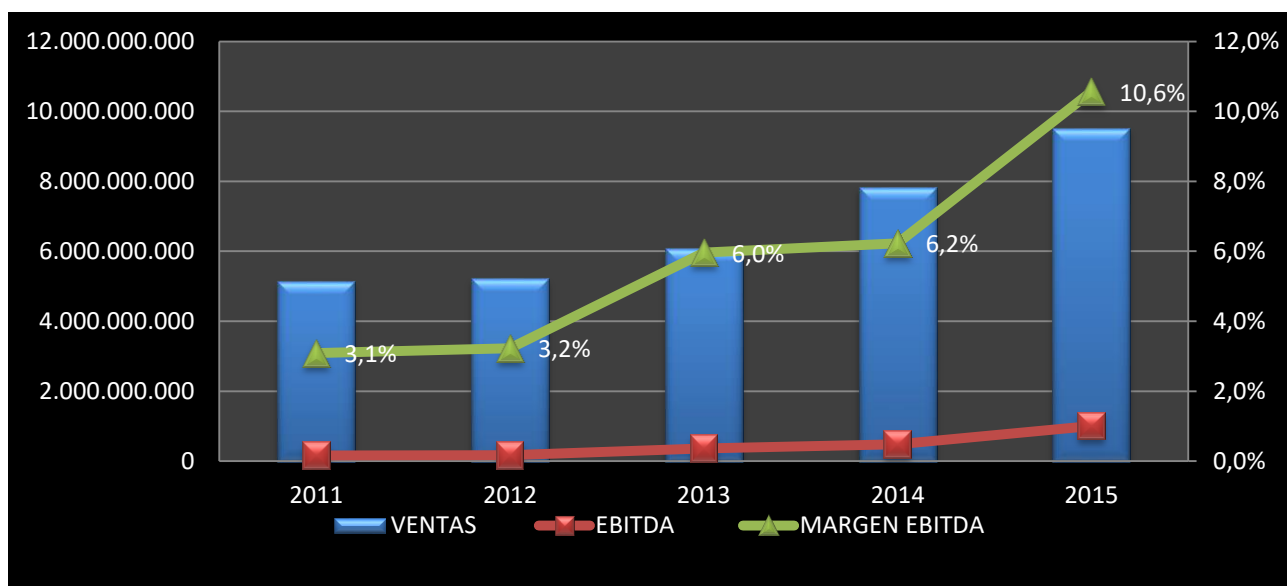
**2.4.1.4. administración y Gerencia** La compañía desde su constitución, ha contado con un único accionista, el señor José Pulido, quien a su vez es el gerente de PCS FOR ALL S.A.S. liderando todas sus operaciones, y acompañando su personal en cada movimiento para el adecuado crecimiento de la compañía. Sus estrategias han permitido que esta compañía, tenga un crecimiento significativo año a año.

Por otra parte, la responsabilidad social de la empresa ha ido incrementando de la mano con su crecimiento económico, ya que se encuentra regido por sistemas de gestión ambiental, y el sistema de seguridad y salud en el trabajo.

## **2.4.2. análisis Cuantitativo**

Los Estados Financieros analizados de la empresa PCS FOR ALL en el periodo comprendido entre el 2011 y el 2015, fueron preparados de acuerdo con las normas de Contabilidad y de Información Financiera aceptadas en Colombia.

*Grafica 7. Comportamiento EBITDA (2011 – 2015) PCS FOR ALL*



*Fuente: Elaboración propia, datos estados financieros PCS FOR ALL*

Las ventas operacionales presentan una tendencia positiva, en el periodo en estudio 2011 – 2015 aumentaron en un 17%, este incremento esta explicado por el reconocimiento y posicionamiento de la empresa en el mercado, la variedad de productos tecnológicos y las facilidades de pagos.

Fenómeno fortalecido por la revaluación del dólar y por lo tanto el aumento en sus precios, teniendo en cuenta que son bienes importados para su comercialización interna; las variables mencionadas anteriormente afectaron directamente este rubro e influyeron en su aumento. El sector como proporción del PIB ha sido estable a pesar de la desaceleración económica, el crecimiento de PSC ALL ha estado por encima del IPC lo que quiere decir que la empresa en estos términos está generando valor.

**2.4.2.1 balance General** El activo de la compañía se encuentra compuesto principalmente por las cuentas por cobrar de los clientes la cual evidencia un crecimiento continuo en el periodo analizado, con relación a los mismos, el stock de inventario ha incrementado representado el 50% de los activos totales de PCS FOR ALL S.A.S. Además de esto la empresa presenta anticipos a los proveedores para futuras compras, lo que indica una alta utilización de su capital del trabajo, ya que se destinan una gran cantidad de recursos para el sostenimiento del inventario.

Se evidencia un nivel de endeudamiento bajo en relación a sus activos ya que la compañía cancela sus obligaciones de forma anticipada, sin embargo la compañía presenta una obligación financiera en dólares para contrarrestar el efecto de la rotación de proveedores; por otra parte la compañía capitalizó su deuda con el accionista de la empresa disminuyendo su pasivo a largo plazo y aumentando su patrimonio, en general el pasivo representa las obligaciones legales y laborales que adquiere la compañía.

**2.4.2.2 estado de Resultados** Los ingresos operacionales de la compañía aumentaron con respecto al comportamiento del dólar en los últimos años; sin embargo, se evidencia un crecimiento en unidades, debido a la labor comercial realizada en los últimos tres años y a la palanca financiera que PCS FOR ALL S.A.S. ha brindado a sus clientes con la apertura de nuevos créditos. Su costo de ventas se compone directamente del costo F.O.B. de la mercancía y los costos adicionales del proceso de importación; sobre este se liquida una rentabilidad por línea de producto la cual en la actualidad genera una utilidad bruta del 27,2%.

Los gastos de la compañía se conforman por la nómina, el arriendo de la bodega y otros gastos inherentes a la actividad de la compañía. Dentro de los ingresos y gastos no operacionales se destaca la variación del dólar en la diferencia en cambio; además se reflejan los gastos e ingresos financieros, tales como intereses, comisiones generados una utilidad neta comprendida entre el 2,1% y el 6,6%.

**2.4.2.3 flujo de Caja** El flujo de caja operacional de PCS FOR ALL, presenta un notable déficit durante los años 2011 al 2015, debido al aumento del capital de trabajo y a su bajo EBITDA. La tendencia disminuye notoriamente en el 2013 generado por la baja del capital de trabajo; sin embargo, en el año 2014 y 2015 la empresa recae con un alto déficit.

La productividad del capital de trabajo y su variación en aumento se debe al alto stock de inventario que la compañía presenta, además de su baja rotación; evidenciando que el crecimiento de este activo, está por encima del crecimiento de las ventas (en el 2014 y 2015 el inventario aumentó en un promedio del 43% mientras que las ventas aumentaron en un 25%). Este indicador se compara desfavorablemente con su competencia; Aun así, la empresa se respalda en una de sus ventajas competitivas, la cual es la disponibilidad inmediata del producto, por lo tanto, deben mantener una reserva de inventarios.

Al mismo tiempo, la compañía se ve afectada al no contar con créditos en el exterior, pagando sus importaciones de manera anticipada, demandando un alto

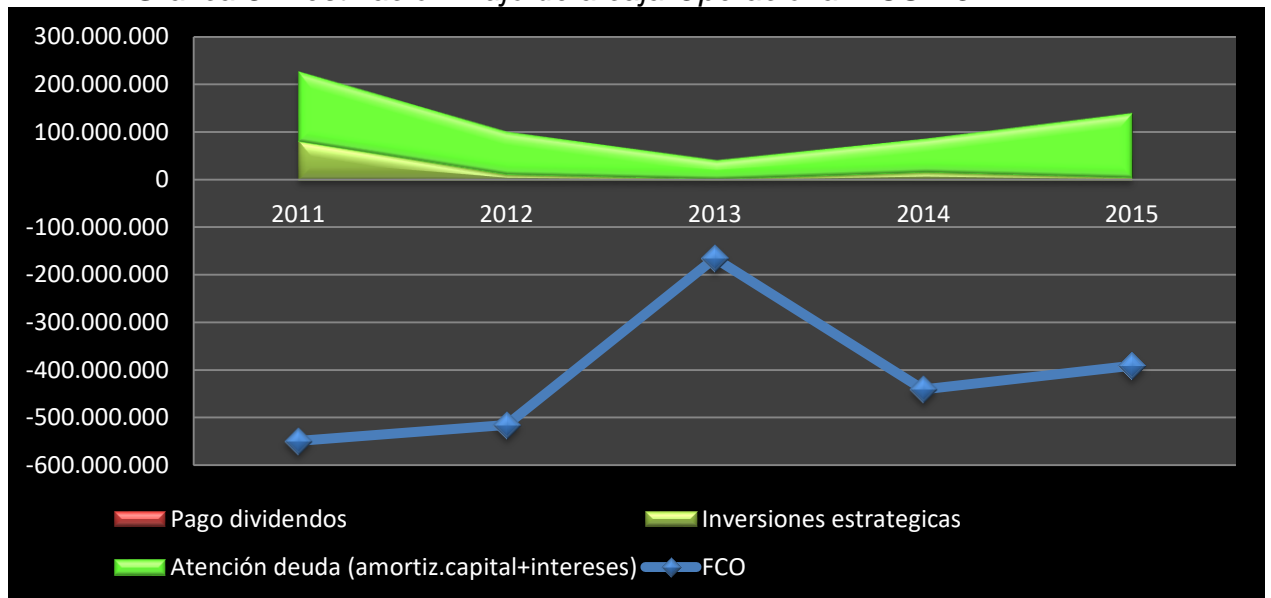
porcentaje de recursos. Cabe resaltar que de sus indicadores de eficiencia el único que se encuentra en un crecimiento proporcional frente a sus ventas, es la Rotación de cartera, siendo esta la principal fuente de efectivo de la compañía (durante el año 2013 se instauró una nueva política de cartera, aumentando el porcentaje de las ventas a crédito, e incrementando las cuentas por cobrar a clientes del 2012 al 2013; a partir del 2014 se mantuvo el nivel de crecimiento.). Por lo tanto, PCS FOR ALL tarda un aproximado de 186 días en convertir su inversión en efectivo.

Otro factor importante que influyo en el crecimiento de los inventarios, fue la volatilidad de la TRM durante los años 2014 y 2015; puesto que se requirieron más pesos para la compra de productos por los mismos dólares, generando una valoración de inventarios y un crecimiento en pesos de las ventas. Sin embargo, como este factor afecta directamente toda la operación de la compañía, el nivel de sus inventarios debió incrementar de una manera proporcional a sus ventas, y así contrarrestar el efecto del dólar frente al costo y precio de venta.

Es por lo anterior que la compañía presenta una alta demanda de capital de trabajo, la cual no puede ser cubierta por su EBITDA; por lo tanto, deberá disminuir sus inventarios para optimizar el ciclo de caja, o si requiere mantener un alto stock, tendrá que aumentar su utilidad operacional, mejorando sus políticas de costos y gastos.

No obstante, el crecimiento de las ventas frente al margen operacional y el margen bruto ha sido favorable frente a su competencia, aumentando cada año los indicadores, destacándolos en el mercado; por tal razón el mejoramiento de las políticas para disminuir los costos y gastos no sería favorable, ya que afectaría directamente el precio de venta o la calidad del producto, colocando a PCS FOR ALL en desventaja competitiva frente a su competencia.

*Grafica 8. Destinación Flujo de a caja Operacional PCS FOR ALL*



*Fuente: Elaboración propia, datos Estados Financieros PCS FOR ALL*

Como se puede observar en la anterior gráfica, el flujo de caja operacional de PCS FOR ALL no ha sido suficiente para cubrir la atención de la deuda y las inversiones estratégicas.

A pesar de que las necesidades de la compañía pueden ser cubiertas por su EBITDA, la demanda de capital de trabajo genera un déficit durante los últimos cinco años, requiriendo así de otras fuentes de financiación.

Por lo tanto, durante los años 2011 y 2012 la empresa adquirió una deuda con su socio, financiándose así con fuentes no operacionales; dicho préstamo aumento el disponible permitiendo la compra y la acumulación de inventarios. Durante el año 2013, no se requirió de un nuevo préstamo con socios, debido a que el nivel de los inventarios se mantuvo con respecto al 2012, disminuyendo el uso del disponible para la compra de Mercancías y la demanda del capital de trabajo, por lo tanto, las necesidades fueron cubiertas en un 95% por la caja, y el 5% restante fue respaldado por obligaciones financieras e ingresos no operacionales.

En el 2014, PCS FOR ALL se financió mediante la capitalización de su deuda con socios, aumentando su capital social (equivale al 88% de otras fuentes). Además de ello adquirió un pasivo al corto plazo con bancos nacionales (equivale al 12% de otras fuentes). Finalmente, en el 2015 aumento sus obligaciones financieras

(94% de otras fuentes) asimismo recibieron un alto porcentaje de descuentos comerciales con sus proveedores del exterior (7% de otras fuentes) permitiendo nuevamente la compra y acumulación de inventarios.

De acuerdo a todo lo anterior, la compañía está manteniendo un stock de inventarios excesivamente alto; por ello se debe hacer un cambio de políticas frente a las compras de la compañía y las existencias de inventario necesarias para mantener las ventas; ya que los usos de la operación se están invirtiendo en el aumento de dicho activo.

#### 2.4.2.4 indicadores Financieros, análisis y explicaciones

- Indicadores de liquidez:

Tabla 12. Indicadores de Liquidez

	2011	2012	2013	2014	2015
<b>INDICADORES DE LIQUIDEZ</b>					
Indicador de Liquidez	2,73	2,08	13,07	3,86	2,63
Prueba Acida	1,5	1,0	6,7	2,0	1,3

Fuente: Elaboración propia, datos PCS FOR ALL

Se evidencia, que la compañía, presenta un buen indicador de liquidez, debido a que su activo corriente es suficiente para cubrir sus obligaciones del corto plazo; sin embargo, cuando se excluyen sus inventarios, la disminución del indicador es contundente, reflejando un alto stock de productos.



- Indicadores de Eficiencia:

Tabla 13. Indicadores de Eficiencia

	2011	2012	2013	2014	2015
<b>INDICADORES DE EFICIENCIA</b>					
Rotación Cartera (días)	35	28	44	45	47
Rotación Inventarios	153	165	136	129	162
Rotación Proveedores	1	7	1	0	5
CICLO DE EFECTIVO	186	186	180	174	203
Rotación Activos (veces)	1,6	1,6	1,8	1,7	1,5

Fuente: Elaboración propia, datos PCS FOR ALL

El tiempo que los activos de la compañía tardan en hacerse efectivo, es demasiado alto; esto es el efecto de la baja rotación de inventarios y de proveedores, reflejando un alto estancamiento de mercancías, y los cortos plazos de financiación por parte de proveedores.

- Indicadores de Rentabilidad:

Tabla 14. Indicadores de Rentabilidad

	2011	2012	2013	2014	2015
<b>INDICADORES DE RENTABILIDAD</b>					
ROA	3,3%	4,7%	5,7%	6,9%	9,9%
ROI	4,3%	3,1%	6,9%	6,7%	10,1%
ROE	16,1%	18,3%	18,7%	9,5%	16,0%
Margen Bruto	36,8%	33,8%	32,8%	24,4%	27,2%
Margen Operacional	4,0%	2,8%	5,7%	5,9%	10,3%
Margen Neto	2,1%	2,9%	3,1%	4,0%	6,6%

Fuente: Elaboración propia, datos PCS FOR ALL

En los indicadores de rentabilidad como el ROA, la capacidad de los activos de esta empresa para generar utilidad, lo que nos indica que puede mejorar dicho indicador con el fin de liberarse de activos ociosos que no requiere la entidad para el desarrollo de su actividad operacional. De otra parte, el ROE muestra una tendencia negativa ya que para el 2015 los socios de la empresa recuperaron un 9,5% de su inversión un nivel bajo comparado con el 18,3% que se alcanzó en el 2012, lo que trae para la entidad nuevos retos financieros con el fin de fortalecer dichos indicadores.

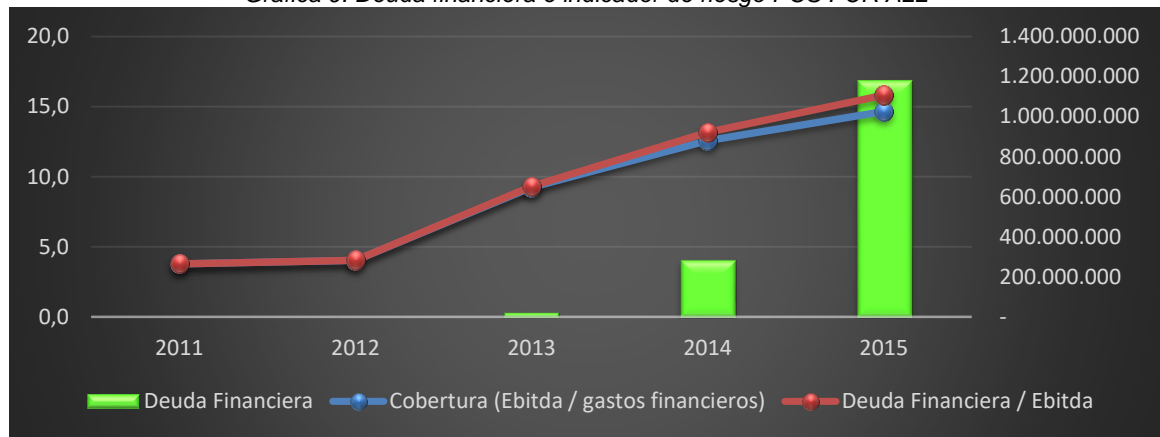
El EBITDA aumento representativamente en los años 2013 y 2015 con relación al año anterior, en un 116%, y 107% respectivamente, consecuencia del aumento en la utilidad de operación y el constante nivel de depreciación y amortización de los activos que posee la empresa. El 2013 fue un año favorable, se evidencio una recuperación, explicado en un crecimiento real en ventas del (14.45%) seguido de un (23.66%) en el 2014.

Respecto al margen EBITDA de la misma manera que los indicadores mencionados anteriormente, tiene una tendencia positiva, demostrando que tiene una capacidad de ingresos corrientes eficiente para cubrir, las cargas impositivas, apoyar las inversiones y atender la mayor parte de sus deudas, la variación porcentual de este indicador en los últimos años, en promedio geométrico fue de 5,8%, registrando un su máximo valor en el año 2015 con 10,6%, dado por significativo aumento en la utilidad operacional.

Hablando del comportamiento de las ventas, podemos evidenciar que crecieron considerablemente, para los años 2013, 2014 y 2015, con un 17%, 28% y 22% respectivamente, dicho comportamiento es acorde a las metas y a la implementación de estrategias comerciales y financieras, ya que como PSC FOR ALL es una empresa netamente comercial, sus principales objetivos son adquirir posicionamiento en el mercado tecnológico, aumentar sus líneas de productos con el fin de satisfacer las necesidades de sus clientes, para estos años destacados en el crecimiento de las ventas se aumentó el cupo de los créditos, facilitándoles a los cliente la adquisición de una mayor cantidad de productos.

Adicionalmente se presentó un aumento en los precios influido por la revaluación del dólar, ya que los productos son importados y esta es una variable endógena que incide en el nivel de precios y en las cifras de la empresa, sustentado por el aumento proporcional de los costos, como proporción de las ventas dichos costos pasaron de un 64% en el 2011 a un 74% en el 2015.

Grafica 9. Deuda financiera e indicador de riesgo PCS FOR ALL



Fuente: Elaboración propia, datos Estados Financieros PCS FOR ALL

La deuda financiera a pesar del costo financiero que representa se convirtió para PCS FOR ALL en una fuente de financiación necesaria para mejorar el ciclo de caja, ya que no cuentan con créditos en el exterior.

Durante los años 2011 y 2012, no se hizo uso de los créditos bancarios, sin embargo, desde el 2013 al 2015, se puede evidenciar un notable crecimiento de las obligaciones financieras: (del 2013 al 2014 un aumento del 1094% y del 2014 al 2015 un incremento del 311%.)

Como se dijo anteriormente, es una de las otras fuentes que financian el flujo de caja operacional, para la adquisición de inventarios y por ende el cubrimiento de la demanda del capital de trabajo.

El indicador de cobertura de interés (EBITDA/ Intereses), ha tenido un crecimiento año a año debido al mejoramiento del EBITDA; cabe aclarar que a pesar de que la compañía no adquirió obligaciones financieras hasta el 2013, en los años 2011 y 2012 pago intereses por los préstamos del socio, por tanto, el nivel de los gastos financieros se mantuvo en un promedio del 3,9; aumentando proporcionalmente con las obligaciones financieras desde el año 2013 en un 12,2, tiempo donde se incrementó la deuda.

El indicador de Deuda VS EBITDA, inicio con un nivel de (0) durante el 2011 y 2012, debido a que en estos años no se contaba con créditos bancarios; Durante el 2013 el nivel paso a un (0,1) en 2014 a un (0,6) y en el 2015 a un (1,2). A pesar del crecimiento de las obligaciones financieras, el EBITDA es suficiente para cubrirlas en el corto plazo.

En este indicador se puede resaltar que el aumento de las obligaciones financieras, se debe a la devaluación del peso frente al dólar, por tanto, se necesitaron más pesos para el cubrimiento de la demanda del capital de trabajo; Además de ello la tasa de interés en Dólares (Tasa Libor) era más económicas que la representada en pesos (DTF), así que las obligaciones adquiridas fueron en dólares.

La compañía disminuye el riesgo cambiario, con el cubrimiento de sus obligaciones mediante la tasa Forward; sin embargo, la diferencia en cambio no deja de ser un factor influyente en la utilidad neta de la compañía.

**2.4.2.5 formulación**, síntesis del problema. PCS FOR ALL, ha mantenido un crecimiento prolongado durante los últimos cinco años; representando en sus ventas y en el resultado de su margen operacional y neto. A pesar de la disminución de su margen bruto, a causa de la rebaja de los precios de venta por la oferta del mercado, la compañía ha sostenido unas políticas eficientes para el control de gastos.

Es por lo anterior que su EBITDA es favorable, pero cabe resaltar que al ser esta una empresa comercial su EBITDA depende de su utilidad operacional y no de su depreciación, ya que no maneja un alto nivel de activos fijos.

Sin embargo, el flujo de caja operacional, no es suficiente para el cubrimiento de sus necesidades, debido a la alta demanda de capital de trabajo para la compra de inventarios. Es por ello que PCS FOR ALL se ha financiado con otras fuentes no operacionales, o con el aumento de su capital social y la adquisición de obligaciones financieras.

Su deuda financiera se ha convertido en una necesidad para mitigar la afectación que se presenta al no contar con crédito en el exterior; sin embargo, esta fuente de financiación se ha utilizado para la compra de inventarios.

A pesar de que la compañía mantiene unos buenos márgenes de rentabilidad, se ve afectada debido a sus indicadores de actividad, reflejados en el flujo de caja.

Por otra parte, PCS FOR ALL, no tiene una competencia directa sobre sus líneas de bienes, ya que hasta el momento es la única empresa de repuestos que tiene diversificado su portafolio de productos; es por ello que la compañía se ha podido posicionar en el mercado, ganando la confianza de nuevos clientes, y fortaleciendo las relaciones con sus continuos compradores.

De acuerdo a las expectativas de la sociedad, generadas por sus estrategias comerciales y financieras, se espera un crecimiento de dos cifras en los próximos años, y una mejora en sus indicadores de eficiencia, para dar un mejor uso a sus activos.

### 3. METODOLOGÍA

Al realizar el análisis de la compañía PCS FOR ALL S.A.S se llevaron a cabo las siguientes fases:

#### **3.1 Recolección de información y entendimiento de la empresa**

Al realizar la respectiva recolección de la información, en primera medida se debió contar con el permiso otorgado por parte de las directivas de la misma, las cuales confiaron sus estados financieros, y demás información relacionada; dicha información fue pilar para enfocar el análisis correctamente; además se realizó un estudio del entorno económico y competitivo en el que se encuentran las empresas del mismo sector, para identificar las principales matrices de amenaza, riesgo y oportunidades que afronto la compañía en determinado periodo de tiempo.

#### **3.2 Diagnóstico financiero**

Por medio de la aplicación de las herramientas financieras, se centralizo toda la información para tener conocimiento del estado de la empresa, identificando los principales rubros en los cuales se focalizo mayor atención, así como también se evaluó la operación general de la empresa. Para la efectiva realización del diagnóstico fue de vital importancia contar con los estados financieros y sus respectivas notas; las cuales fueron de gran ayuda para realizar un análisis más ácido y real frente al sector.

#### **3.3 Definición de estrategias de generación de Valor**

Al definir las estrategias de generación de valor, se determinó el problema real y principal para la empresa; haciendo énfasis en la solución de la misma, creando estrategias paralelas que se pudieran implementar con el objetivo de obtener buenos resultados para la empresa; es de tener en cuenta que dichas estrategias fueron reales, frente al sector competitivo.

En base a la información encontrada tras la realización del diagnóstico, se descubrieron las siguientes necesidades de generación de valor:

- Satisfacer las necesidades del mercado teniendo en cuenta la oferta y la demanda, así como el sector competitivo.

- Crear una cultura de crecimiento y motivación constante que se vea reflejada al cliente.
- Contar con un equilibrio productivo que abarque clientes, proveedores y la actividad económica en sí.

### **3.4 Diseño, Desarrollo y validación del modelo Financiero en Excel**

El modelo financiero, está basado en la información extraída de la compañía; fue de importancia, no modificar la información base en ningún momento con el fin de trabajar en pro a solucionar un problema determinado, al igual que generar un modelo financiero dinámico que puede someterse a cambios estructurales y de ventas, con una adaptabilidad a los objetivos y a la necesidad de la empresa.

*“Los modelos financieros no reemplazan el proceso de planeación de la empresa, solo son un soporte para entender mejor las situaciones y cuantificar el riesgo en que se incurre al tomar una decisión, de manera a criterio de los directivos se pueden tomar mejores decisiones en el proceso de planeación.”<sup>15</sup>*

### **3.5 Sustentación del trabajo ante la empresa y ante el jurado de la Universidad.**

En esta fase se contó con una claridad completa sobre el problema y los riesgos que este conllevo, por medio de la creación de las herramientas anteriormente mencionadas se llegó a una conclusión, o solución que realmente fue aplicable y otorgo buenos resultados para la compañía; el facilitar la comprensión de este problema también fue un punto de valor para el proyecto así como el de crear diferentes estrategias que se adoptaron por la empresa para formar bases sólidas y perdurables en el tiempo.

Por otra parte, al cumplir con los requerimientos exigidos por el jurado universitario, también fue de gran importancia ya que se debió justificar de manera coherente, clara y real el análisis y resultados, teniendo en cuenta el conocimiento de los integrantes y de los jurados sobre los diferentes temas a abordar.

---

<sup>15</sup> (Carmona, 2008)

### 3.6 Construcción del modelo financiero

Para la elaboración del modelo financiero, se tuvo en cuenta aspectos fundamentales, tales como la información brindada por la empresa, tanto actual como histórica, las variables macroeconómicas y demás información cualitativa que reunida en un solo conjunto de información numérica nos arroja resultados claros y medibles, dando espacio para las proyecciones y posteriores conclusiones, las cuales son el resultado del análisis de las variables y los valores aleatorios, los cuales también se manejaron dentro del Excel; formando unos escenarios tanto optimistas como pesimistas frente a las variables más acidas y relevantes dentro de la ejecución del diagnóstico financiero en un principio.

Los escenarios, son de gran utilidad para el modelo financiero, ya que permite establecer situaciones posibles a raíz de un diagnóstico base, con la aleatoriedad de variable sensibles e importantes.

*“En los modelos financiero con Excel, un escenario está conformado por un conjunto de variables de entrada y se dice es una hipótesis sobre el comportamiento de ese conjunto de variables pueda tener”.<sup>16</sup>*

Ya que, al utilizar esta herramienta, podemos realizar supuestos sobre el comportamiento del futuro, al igual que medir el impacto del comportamiento de los mismos sobre los Estados Financieros.

#### 3.6.1. estado Financieros Originales

La primera información que se evidencia en el modelo financiero es la suministrada por la empresa PCS FOR ALL, la cual consta de los estados financieros de 2011-2015 teniendo en cuenta el Balance General, Estado de Resultado y el estado de flujo de efectivo basado en los libros contables que posee la sociedad.

De igual forma se cuenta con la información de una de las empresas competidoras del sector, que como ya se mencionó con anterioridad no es directa, pero es representativa en el sector.

---

<sup>16</sup> (Carmona, 2008)



### **3.6.2. estructura financiera**

Esta parte del modelo, deja observar el análisis básico sobre cada uno de los rubros e identificar su valor y porcentaje dentro del total del Activo, Pasivo y Patrimonio, dando una idea estructural de la empresa y arrojando datos clave a la hora de realizar el análisis cualitativo, teniendo en cuenta la formulación en si del modelo y su posterior desarrollo.

### **3.6.3. indicadores**

Es esta etapa del modelo se analizan los indicadores financieros básico, que arrojan resultados sobre la situación actual de la empresa, teniendo en cuenta las variables de los Estados Financieros y cada uno de los rubros engranado a la formulación de cada una de las celdas, creando un modelo funcional y permeable al cambio de cualquier valor original; dentro de los indicadores financieros se analizaron los más relevantes.

### **3.6.4. inductores**

Siguiendo una secuencia lógica dentro del modelo, donde al avanzar el mismo se incrementa la complejidad del análisis de cada uno de los elementos que lo componen, diseñamos un espacio único para la creación de los inductores de valor basados en los argumentos teóricos, y en la actividad de la compañía; enfocándonos en valores tales como:

- Ebitda
- Margen Ebitda
- Crecimiento en Ventas
- Productividad del capital del trabajo (PKT)
- Productividad Activo Fijo (PAF)
- Riesgo Financiero
- Análisis Flujo de Caja

De igual forma se tuvo en cuenta el comportamiento de la empresa competidora en este espacio, para lograr un comparativo y establecer parámetros de la empresa PCS FOR ALL frente al mercado.

### **3.6.5. análisis Árbol Dupont**

Dentro del análisis de los indicadores e inductores y en si la estructura de la empresa, se realiza un análisis por medio del sistema Dupont, donde induce el desempeño económico y operativo actual de la empresa, ya que integra de forma eficiente los principales indicadores financieros y el cómo la empresa emplea su capital de trabajo frente a la utilización de su apalancamiento financiero.

Teniendo en cuenta un concepto calve como el que

*“El modelo Du Pont consiste en una formula-diagrama que permite ver fácilmente la descomposición del rendimiento de los activos y del rendimiento sobre el capital en sus diferentes etapas o elementos; además, muestra la relación entre esos elementos y las variables económicas que las afectan.”<sup>17</sup>*

Teniendo en cuenta la meta final de la empresa, la cual es el lograr una valoración máxima para sus accionistas, el análisis Dupont permite además medir la condición financiera actual, permitiendo tomar decisiones sobre el modelo formulado, ante las variables susceptibles por medio de la creación de escenarios.

### **3.6.6. diagnostico Financiero**

En esta sección del modelo se reúne una serie de información arrojada de los análisis de indicadores e inductores, pero en esta ocasión se da espacio a la creación de graficas que dan al modelo una visión mucho más dinámica y fluida, visualmente más entendible sobre el comportamiento de la empresa en cada una de las variables a analizar. Desarrollando una formulación en cada una de las variables que se enlaza a los Estados Originales.

### **3.6.7. inversión en bienes de capitales**

Se tiene en cuenta una variable muy importante denominada CAPEX, la cual indica la inversión en los activos fijo con el fin de crear un beneficio; dicha variable se tuvo en cuenta según las proyecciones de inversión de la empresa; para que

---

<sup>17</sup> (Jimenez, 2014)

haga parte del modelo, igualmente está ligado a los valores originales y se analizó de forma continua la depreciación de dichos activos ya que esto es una variable que afecta los inductores y el Estado de Resultados original.

### **3.6.8. estados Financieros Proyectoados**

Los Estados Financieros originales, suministrados por PCS FOR ALL, enseñan el estado actual de la compañía junto con el histórico, que revela una tendencia ligada a los comportamientos económicos internos y externos del mercado, de acuerdo a las variables que allí intervienen.

De esta forma se realiza una proyección de 10 años en el futuro, obteniendo una visión clara y real del comportamiento que afrontara la compañía, dando espacio a la creación de valor por medio de estrategias Operacionales y Financieras; dichas proyecciones se realizaron en base a la información financiera, económica, del mercadeo, políticas internas y expectativas de mejora frente a la situación actual. Dentro de esta sección se visualizan variables macroeconómicas que afectan directamente el comportamiento de la compañía en el desarrollo de su objeto social, ya que el cambio de estas variables modificaría el esquema por completo, por lo tanto, da lugar a la funcionalidad del modelo financiero.

- Tasa Impositiva
- Tasa representativa del mercado
- Tasa Libor
- Índice de precio al consumidor (IPC)
- Tasa presuntiva del mercado
- Comportamiento del sector TIC
- Comportamiento del mercado interno para PCS FOR ALL

Las variables anteriormente descritas, también se encuentra proyectadas conforme a los históricos, tendencias y demás supuestos económicos conforme el comportamiento del mercado y su estimación a futuro.

### **3.6.9. proyección en ventas**

En esta fase del modelo, según las variables que se tuvieron en cuenta, el nivel de proyección respecto a las ventas de la compañía, arroja resultados no solo en valores reales, sino también en cantidades por unidades vendidas; además de realizar la diversificación por productos y su participación histórica en las ventas, proyectándolas de acuerdo a estimados del mercado y el sector. Esta fase del modelo tiene relación directa con los estados financieros proyectados, la valoración y en si con el modelo funcional. Dichas variables tienen relación en especial con las políticas comerciales que se encuentran vigentes en la compañía y los supuestos del mercado en general al igual que el crecimiento económico del país.

### **3.6.10. proyección de costos**

Dentro de la proyección de costos se encuentran los gastos operacionales, los cuales indican el comportamiento de la empresa respecto a dicho rubro y calculado de acuerdo al comportamiento de la empresa y de la economía en general.

- Nomina
- Honorarios
- Impuestos
- Arrendamientos
- Contribuciones y afiliaciones
- Seguros
- Servicios
- Gastos Legales
- Mantenimiento y reparaciones
- Gastos de ventas
- Gastos de personal
- Gastos de viaje
- Depreciaciones

El costo de ventas se identificó de acuerdo al nivel de ventas por producto, detallando un crecimiento constante que coincide con el proyectado en ventas y los ingresos reflejados para la compañía. Teniendo en cuenta su estructura financiera se determinó el peso sobre la utilidad de cada uno de los productos, y respectiva rentabilidad frente al mismo identificando aquellos productos que generan mayor costo, pero una utilidad muy baja con el objetivo de crear estrategias que puedan disminuir costos dentro de la misma proyección

beneficiando los flujos de caja y mejorando los porcentajes de utilidad frente a la compañía.

### **3.6.11. valoración de PCS FOR ALL**

El modelo financiero se encamino desde su inicio a generar valor para PCS FOR ALL, en esta sección se observa el valor real de la compañía si ninguna modificación de sus Estados Financieros ni aplicación de estrategias Operativas ni Financieras; para realizar la valoración se utiliza el método de flujo de caja libre proyectado descontado, junto con un análisis de sensibilidad de las variables importantes sobre los supuestos internos y macro de la compañía.

Este método toma como variables clave los flujos de caja, el crecimiento y el riesgo; además de tener en cuenta la afectación de variables externas, obteniendo así estimaciones mucho más precisas en el largo plazo. Por otra parte, nos permite realizar análisis de escenarios teniendo una visión clara del impacto sobre el valor de la empresa bajo factores específicos. Por otra parte, es conveniente analizar las desventajas de dicho método planteado por algunos autores:

*“Respecto a las desventajas, una de ellas es que siendo un método sofisticado se deben realizar demasiados supuestos con el fin de obtener una valoración precisa, lo que incrementa la incertidumbre.”<sup>18</sup>*

Por medio de la creación de escenarios enfocados al cambio de variables determinantes, los resultados son mucho más reales con posibilidad de mejoras en cada uno de los aspectos evaluados, con una aplicabilidad en cuanto a cifras coherentes del sector y la actividad de la compañía.

---

<sup>18</sup> (Vidarte)

## 4. RESULTADOS

Por medio del método de flujo de caja libre descontado se pretende conocer el valor actual de la empresa PCS FOR ALL, haciendo uso de supuestos tanto internos como externos a la organización y utilizándolos en la generación de estrategias en base a los mismos.

Se realizó la proyección para los próximos 10 años de los estados financieros y de los indicadores e inductores más relevantes dentro del modelo, donde se identificó el estado actual de la organización y su posterior desarrollo en el tiempo, teniendo en cuenta las variables macroeconómicas, los supuestos de la compañía y demás aspectos que afectan al sector. Es importante mencionar que se tuvo en cuenta las proyecciones y expectativas indicadas por PCS FOR ALL.

### 4.1. Recomendaciones o estrategias que se evaluaron o simularon en el modelo.

Tabla 15. Análisis de estrategias

PROBLEMA	ESTRATEGIA
La compañía requiere un apalancamiento financiero constante para poder suplir el pago a proveedores.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mejorar la rotación de proveedores, aumentado los plazos de crédito ya existentes y solicitando nuevos cupos.</li><li>• Continuar con la financiación en divisas, teniendo en cuenta que la tasa de interés Libor es de bajo costo con referencia a préstamos en pesos colombianos.</li></ul>
La rotación de inventario tarda más de 160 días en convertirse en efectivo, generando un déficit en el flujo de caja operacional, y por ende destruye valor.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reestructuración de la política de compras, para evitar el almacenamiento de productos de baja rotación; además evaluar las necesidades del inventario frente a las ventas.</li></ul>

	(comprar existencias necesarias para un periodo determinado)
Disminución del margen bruto durante los años 2014 y 2015.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar política de costos estableciendo los porcentajes de rentabilidad y utilidad por cada línea de producto.</li> </ul>
El Flujo de Caja no cubre al 100% la necesidad de la compañía	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimizar los indicadores de eficiencia.</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia*

#### 4.2. Supuestos macroeconómicos

Se realizó una proyección de los estados financieros de la Compañía, en la cual se tomó algunos supuestos macroeconómicos, que ayudan a que el resultado de la misma sea confiable y verificable; dentro de estos tenemos:

- Tasa Impositiva: Información tomada de la reforma tributaria (Ley 1819 de 2016), este dato fue tenido en cuenta dentro de la proyección ya que es de vital importancia conocer el valor de los impuestos que se deben descontar al final de cada año y así poder determinar la utilidad real de la compañía.
- Tasa Representativa del Mercado: Información tomada de las proyecciones a mediano plazo del grupo Bancolombia<sup>19</sup>, este supuesto es de gran importancia, teniendo en cuenta que los precios de los productos vendidos por PCS FOR ALL están sujetos a esta tasa.
- Tasa Libor: Información tomada del forecast del Bloomberg<sup>20</sup>, este supuesto fue tomado ya que traduce como tipo de interés interbancario del mercado de Londres; con esta tasa se fija el valor de los productos financieros en dólares adquiridos por la compañía.
- Crecimiento o decrecimiento del sector TIC: Este indicador es tomado de las cifras de Euromonitor International<sup>21</sup>, las cifras que se describen demuestran la desaceleración del económico y su impacto negativo en el rendimiento de los productos electrónicos de consumo.

<sup>19</sup> (Bancolombia, 2016)

<sup>20</sup> (Bancolombia, 2016)

<sup>21</sup> (INTERNATIONAL, 2016)

- IPC: Información tomada de las proyecciones a mediano plazo del grupo Bancolombia, esta variable es muy relevante ya que ayuda a determinar el verdadero crecimiento de la compañía año a año.

#### **4.3. Información que sustenta las proyecciones**

Para realizar la proyección de los Estados e Indicadores Financieros, se consideraron diversas variables, que afectaban de forma directa la situación actual de la empresa y su repercusión a futuro, dando alcance a los años posteriores para la valoración y la afectación que tenían dentro del nivel de ingresos, que se reflejaban en cada una de las proyecciones; dentro del modelo financiero se tienen en cuenta variables relevantes, tales como: los supuestos macroeconómicos, ya mencionados en el numeral anterior, los costos directos e indirectos de la realización de la empresa así como los gastos que incurre la empresa para realizar su propia actividad.<sup>22</sup>

La proyección de ventas se realizó en base a los productos estrella dentro de la diversificada oferta que posee la empresa PCS FOR ALL, realizando un análisis de ventas y la tendencia de las mismas, referente a los productos que continuación se relacionan.

En base a la información de referencia y a la participación en ventas de cada uno de los productos (Tabla 16), se realiza la proyección hasta el 2025, teniendo en cuenta el valor real de las ventas y también la cantidad generada de las mismas, en relación al producto.

En la proyección se refleja un crecimiento continuo, conforme al histórico presentado los ultimo 6 años, donde la producción ha incrementado de acuerdo al cubrimiento del mercado obtenido gracias a estrategias de mercadeo y diversificación del producto, contando con una ventaja de disponibilidad en las referencias de varias marcas.

---

<sup>22</sup> (Butz, 2001)



Tabla 16. Proyección de ventas 2016-2020 (millones COP)

PRODUCTO	2016	2017	2018	2019	2020
ADAPTADORES	\$ 1.011.953.502	\$ 1.068.156.215	\$ 1.184.620.395	\$ 1.293.774.466	\$ 1.403.598.482
BATERIAS	\$ 2.899.024.678	\$ 3.060.033.118	\$ 3.393.677.432	\$ 3.706.379.887	\$ 4.021.001.590
ACCESORIOS	\$ 554.914.161	\$ 585.733.445	\$ 649.597.666	\$ 709.453.321	\$ 769.676.347
CABLES	\$ 87.462.005	\$ 92.319.543	\$ 102.385.411	\$ 111.819.475	\$ 121.311.441
DISCO	\$ 3.558.970.638	\$ 3.756.631.705	\$ 4.166.228.189	\$ 4.550.115.523	\$ 4.936.359.011
DRIVES	\$ 214.014.033	\$ 225.900.122	\$ 250.530.670	\$ 273.615.232	\$ 296.841.477
PANTALLAS	\$ 1.161.458.125	\$ 1.225.964.151	\$ 1.359.634.589	\$ 1.484.914.933	\$ 1.610.964.199
RAM	\$ 2.068.166.114	\$ 2.183.029.642	\$ 2.421.051.715	\$ 2.644.133.852	\$ 2.868.585.182
TECLADOS	\$ 320.485.402	\$ 338.284.787	\$ 375.168.961	\$ 409.738.026	\$ 444.519.263
BOARD	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
CONECTIVIDAD	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOUCH	\$ 11.502.623	\$ 12.141.465	\$ 13.465.284	\$ 14.706.011	\$ 15.954.353
CONVERTIDOR	\$ 617.020.318	\$ 651.288.905	\$ 722.300.829	\$ 788.855.546	\$ 855.818.751
TARJETAS	\$ 706.996.613	\$ 746.262.378	\$ 827.629.536	\$ 903.889.520	\$ 980.617.559
TABLETAS	\$ 216.326.920	\$ 228.341.465	\$ 253.238.199	\$ 276.572.239	\$ 300.049.495
PROYECTORES	\$ 59.948.073	\$ 63.277.519	\$ 70.176.851	\$ 76.643.132	\$ 83.149.101
NAS	\$ 28.056.637	\$ 29.614.870	\$ 32.843.865	\$ 35.870.186	\$ 38.915.081
COMBOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FUENTES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
MINI PC	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
MONITOR	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 13.516.299.843</b>	<b>\$ 14.266.979.328</b>	<b>\$ 15.822.549.592</b>	<b>\$ 17.280.481.350</b>	<b>\$ 18.747.361.334</b>

Fuente: Elaboración propia, en base a información de PCS FOR ALL

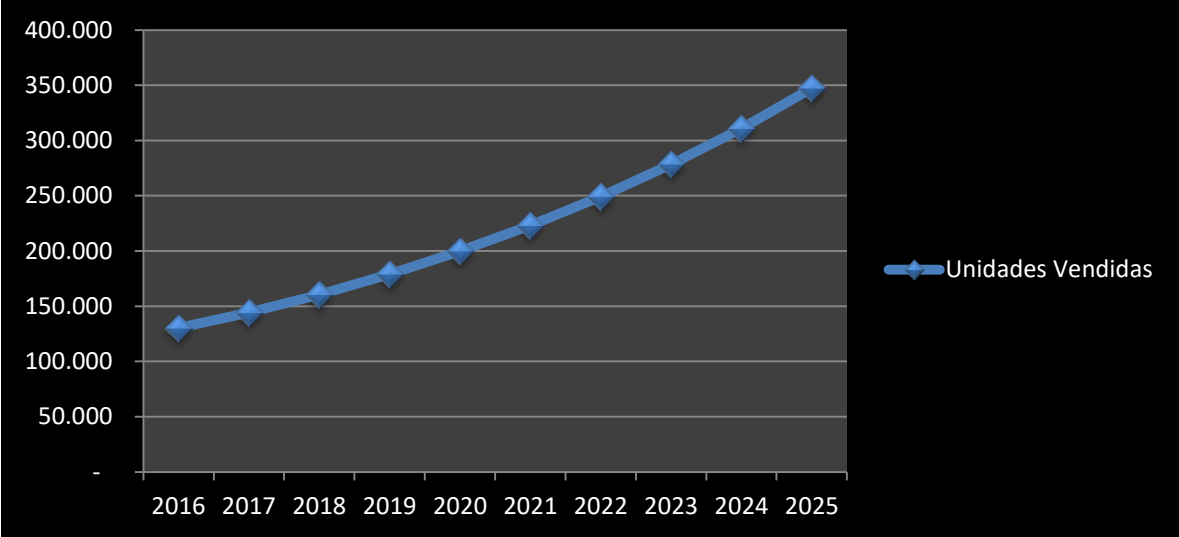
Tabla 17. Proyección de ventas 2021-2025 (millones COP)

PRODUCTO	2021	2022	2023	2024	2025
ADAPTADORES	\$ 1.539.243.648	\$ 1.719.141.568	\$ 1.920.064.920	\$ 2.144.471.034	\$ 2.395.104.440
BATERIAS	\$ 4.409.595.220	\$ 4.924.963.276	\$ 5.500.564.579	\$ 6.143.438.843	\$ 6.861.448.543
ACCESORIOS	\$ 844.058.642	\$ 942.707.348	\$ 1.052.885.546	\$ 1.175.940.736	\$ 1.313.377.906
CABLES	\$ 133.035.101	\$ 148.583.476	\$ 165.949.056	\$ 185.344.224	\$ 207.006.188
DISCO	\$ 5.413.413.700	\$ 6.046.102.272	\$ 6.752.735.834	\$ 7.541.956.652	\$ 8.423.417.047
DRIVES	\$ 325.528.536	\$ 363.574.433	\$ 406.066.916	\$ 453.525.675	\$ 506.531.141
PANTALLAS	\$ 1.766.649.396	\$ 1.973.125.188	\$ 2.203.732.680	\$ 2.461.292.246	\$ 2.748.953.888
RAM	\$ 3.145.808.133	\$ 3.513.472.044	\$ 3.924.106.393	\$ 4.382.733.316	\$ 4.894.961.908
TECLADOS	\$ 487.478.050	\$ 544.451.673	\$ 608.084.045	\$ 679.153.401	\$ 758.528.933
BOARD	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
CONECTIVIDAD	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOUCH	\$ 17.496.198	\$ 19.541.053	\$ 21.824.899	\$ 24.375.667	\$ 27.224.554
CONVERTIDOR	\$ 938.525.934	\$ 1.048.215.432	\$ 1.170.724.807	\$ 1.307.552.370	\$ 1.460.371.549
TARJETAS	\$ 1.075.385.424	\$ 1.201.070.270	\$ 1.341.444.436	\$ 1.498.224.725	\$ 1.673.328.590
TABLETAS	\$ 329.046.579	\$ 367.503.646	\$ 410.455.352	\$ 458.427.007	\$ 512.005.311
PROYECTORES	\$ 91.184.714	\$ 101.841.857	\$ 113.744.546	\$ 127.038.353	\$ 141.885.863
NAS	\$ 42.675.874	\$ 47.663.584	\$ 53.234.229	\$ 59.455.938	\$ 66.404.805
COMBOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FUENTES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
MINI PC	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
MONITOR	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 20.559.125.149</b>	<b>\$ 22.961.957.122</b>	<b>\$ 25.645.618.237</b>	<b>\$ 28.642.930.186</b>	<b>\$ 31.990.550.668</b>

Fuente: Elaboración propia, en base a información de PCS FOR ALL

De acuerdo a la información obtenida la proyección es muy positiva respecto a las ventas y su nivel en unidades, ya que la empresa pasó 134.000 unidades vendidas en 2016 a 484.000 unidades en 2025, teniendo en cuenta el histórico que se reportó de la siguiente manera: 2011 unidades vendidas por 122.00 y en 2016 llegar a 134.000; además se tiene en cuenta las estrategias planteadas por el área directiva y comercial, asumiendo un éxito de las mismas y generando valor agregado.

Grafica 10. Proyección en unidades vendías 2016-2025



Fuente: Elaboración propia, en base a información de PCS FOR ALL

Para hallar la proyección acorde a la realidad y al histórico objetivo, se tuvieron en cuenta variables necesarias para realizar los cálculos dentro del modelo financiero, los cuales estarían atados a los Estados Financieros, arrojando los resultados analizados anteriormente.

Tabla 18. Histórico variables utilizadas en proyección. (millones COP)

	2011	2012	2013	2014	2015
<b>VENTAS EN PESOS ANUALES</b>	\$ 5.150.186.582	\$ 5.229.004.368	\$ 6.100.896.779	\$ 7.820.787.232	\$ 9.524.526.473
<b>VENTAS EN UNIDADES ANUALES</b>	74.633	82.111	91.815	106.878	122.258
<b>CRECIMIENTO EN PESOS</b>	0%	1,5%	16,7%	28,2%	21,8%
<b>CRECIMIENTO EN UNIDADES</b>	0%	10,0%	11,8%	16,4%	14,4%
<b>TRM PROMEDIO ANUAL</b>	\$ 1.934,00	\$ 1.798,00	\$ 1.869,00	\$ 2.000,00	\$ 2.743,00

Fuente: Elaboración propia, en base a información de PCS FOR ALL

De acuerdo a estos históricos, que a su vez se proyectan hasta el 2025, se obtienen los siguientes resultados:

Tabla 19. Variables utilizadas para proyección 2016-2020 (millones COP)

	2016	2017	2018	2019	2020
<b>VENTAS EN PESOS ANUALES</b>	\$ 13.516.299.843	\$ 14.266.979.328	\$ 15.822.549.592	\$ 17.280.481.350	\$ 18.747.361.334
<b>VENTAS EN UNIDADES ANUALES</b>	130.308	144.210	160.485	178.975	199.796
<b>CRECIMIENTO EN PESOS</b>	41,9%	5,6%	10,9%	9,2%	8,5%
<b>CRECIMIENTO EN UNIDADES</b>	6,6%	10,7%	11,3%	11,5%	11,6%
<b>TRM PROMEDIO ANUAL</b>	\$ 3.051,00	\$ 2.910,00	\$ 2.900,00	\$ 2.840,00	\$ 2.760,00

Fuente: Elaboración propia, en base a información de PCS FOR ALL

Tabla 20. Variables utilizadas para proyección 2021-2025 (millones COP)

	2021	2022	2023	2024	2025
<b>VENTAS EN PESOS ANUALES</b>	\$ 20.559.125.149	\$ 22.961.957.122	\$ 25.645.618.237	\$ 28.642.930.186	\$ 31.990.550.668
<b>VENTAS EN UNIDADES ANUALES</b>	223.147	249.227	278.356	310.888	347.223
<b>CRECIMIENTO EN PESOS</b>	9,7%	11,7%	11,7%	11,7%	11,7%
<b>CRECIMIENTO EN UNIDADES</b>	11,7%	11,7%	11,7%	11,7%	11,7%
<b>TRM PROMEDIO ANUAL</b>	\$ 2.710,00	\$ 2.710,00	\$ 2.710,00	\$ 2.710,00	\$ 2.710,00

Fuente: Elaboración propia, en base a información de PCS FOR ALL

Además de tener en cuenta dichas variables para la proyección de ventas, también se analizaron los gastos y su repercusión en la proyección en sí de los Estados Financieros en general, siendo un poco más ácidos y teniendo en cuenta diversas variables que tales como:

- Impuestos
- Arrendamientos
- Seguros
- Servicios
- Gastos legales
- Mantenimiento y reparaciones
- Adecuaciones e instalaciones
- Gastos de ventas
- Gastos de personal
- Depreciaciones
- Impuestos

Respecto a los costos, se tuvieron en cuenta cada uno de los productos, utilizados en la proyección de ventas definiendo el costo directo que conlleva cada producto; determinando el coste del mismo teniendo en cuenta el histórico para continuar con la proyección de los Estados Financieros.

Tabla 21 Variables proyección de costos 2016-2020. (millones COP)

	2016	2017	2018	2019	2020
<b>VENTAS</b>	\$ 13.516.299.843	\$ 14.266.979.328	\$ 15.822.549.592	\$ 17.280.481.350	\$ 18.747.361.334
<b>PORCENTAJE DE COSTO</b>	68%	68%	68%	68%	68%
<b>INGRESOS POR TRANSPORTE</b>	1%	1%	1%	1%	1%
<b>COSTO SOBRE INGRESO POR TRANSPORTE</b>	90%	90%	90%	90%	90%

Fuente: Elaboración propia, en base a información de PCS FOR ALL

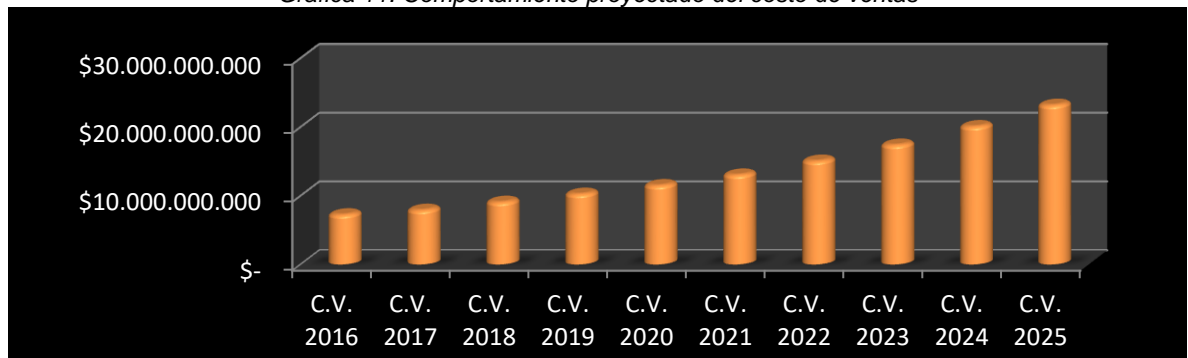
Tabla 22. Variables proyección de costos 2021-2025. (millones COP)

	2021	2022	2023	2024	2025
<b>VENTAS</b>	\$ 20.559.125.149	\$ 22.961.957.122	\$ 25.645.618.237	\$ 28.642.930.186	\$ 31.990.550.668
<b>PORCENTAJE DE COSTO</b>	68%	68%	68%	68%	68%
<b>INGRESOS POR TRANSPORTE</b>	1%	1%	1%	1%	1%
<b>COSTO SOBRE INGRESO POR TRANSPORTE</b>	90%	90%	90%	90%	90%

Fuente: Elaboración propia, en base a información de PCS FOR ALL

De igual forma y acorde al crecimiento de la venta, lo costos también muestra un crecimiento constante, tal y como se ve en el gráfico. indicando una estabilidad entre los estados financieros y las proyecciones,

Grafica 11. Comportamiento proyectado del costo de ventas



Fuente: Elaboración propia, en base a información de PCS FOR ALL

Teniendo en cuenta la definición dada por Ricardo Rojas, donde nos menciona que el costo es *“la suma de las erogaciones en que incurre una persona para la adquisición de un bien o servicio, con la intención de que genere un ingreso en el futuro”*.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> (Medina, 2007)

#### 4.4. Flujo de caja proyectado, presentado de manera anual.

- Flujo de caja libre de 2016 a 2020

Tabla 23. Flujo de caja libre proyectado 2016-2020. (millones COP)

FLUJO DE CAJA LIBRE PROYECTADO	2016	2017	2018	2019	2020
<b>= EBITDA</b>	<b>\$ 2.443.349.059</b>	<b>\$ 2.560.492.059</b>	<b>\$ 2.887.212.087</b>	<b>\$ 3.191.831.961</b>	<b>\$ 3.475.272.371</b>
- D/A	33.208.050	35.649.540	43.014.258	26.335.777	18.281.109
<b>= UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>\$ 2.410.141.009</b>	<b>\$ 2.524.842.519</b>	<b>\$ 2.844.197.829</b>	<b>\$ 3.165.496.183</b>	<b>\$ 3.456.991.261</b>
- IMPUESTOS OPERATIVOS	819.447.943	858.446.456	938.585.284	1.012.958.779	1.106.237.204
<b>= UODI</b>	<b>\$ 1.590.693.066</b>	<b>\$ 1.666.396.062</b>	<b>\$ 1.905.612.546</b>	<b>\$ 2.152.537.405</b>	<b>\$ 2.350.754.058</b>
+ D/A	33.208.050	35.649.540	43.014.258	26.335.777	18.281.109
<b>= FLUJO CAJA BRUTO</b>	<b>\$ 1.623.901.116</b>	<b>\$ 1.702.045.603</b>	<b>\$ 1.948.626.804</b>	<b>\$ 2.178.873.182</b>	<b>\$ 2.369.035.167</b>
- CAPEX	22.280.234	7.853.783	24.583.910	8.456.865	17.522.625
- Cambios KT	828.099.073	309.914.658	644.681.459	604.602.165	607.927.798
<b>= FCL</b>	<b>\$ 773.521.809</b>	<b>\$ 1.384.277.162</b>	<b>\$ 1.279.361.434</b>	<b>\$ 1.565.814.152</b>	<b>\$ 1.743.584.744</b>

Fuente: Elaboración propia, en base a información de PCS FOR ALL



- Flujo de caja libre de 2021 a 2025

Tabla 24. Flujo de caja libre proyectado 2021-2025. (millones COP)

FLUJO DE CAJA LIBRE PROYECTADO	2021	2022	2023	2024	2025
<b>= EBITDA</b>	<b>\$ 3.813.868.772</b>	<b>\$ 4.248.935.075</b>	<b>\$ 4.659.377.357</b>	<b>\$ 4.994.759.527</b>	<b>\$ 5.231.535.441</b>
- D/A	- \$ 21.019.496	- \$ 27.811.220	- \$ 37.941.095	- \$ 45.711.059	- \$ 53.992.743
<b>= UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>\$ 3.792.849.275</b>	<b>\$ 4.221.123.855</b>	<b>\$ 4.621.436.262</b>	<b>\$ 4.949.048.468</b>	<b>\$ 5.177.542.698</b>
- IMPUESTOS OPERATIVOS	- \$ 1.213.711.768	- \$ 1.350.759.634	- \$ 1.478.859.604	- \$ 1.583.695.510	- \$ 1.656.813.663
<b>= UODI</b>	<b>\$ 2.579.137.507</b>	<b>\$ 2.870.364.221</b>	<b>\$ 3.142.576.658</b>	<b>\$ 3.365.352.958</b>	<b>\$ 3.520.729.035</b>
+ D/A	\$ 21.019.496	\$ 27.811.220	\$ 37.941.095	\$ 45.711.059	\$ 53.992.743
<b>= FLUJO CAJA BRUTO</b>	<b>\$ 2.600.157.004</b>	<b>\$ 2.898.175.441</b>	<b>\$ 3.180.517.753</b>	<b>\$ 3.411.064.017</b>	<b>\$ 3.574.721.777</b>
- CAPEX	- \$ 27.177.591	- \$ 37.323.891	- \$ 48.054.510	- \$ 49.496.145	- \$ 61.177.236
- Cambios KT	- \$ 750.937.506	- \$ 996.225.815	- \$ 1.112.136.710	- \$ 1.241.260.572	- \$ 1.385.336.597
<b>= FCL</b>	<b>\$ 1.822.041.907</b>	<b>\$ 1.864.625.735</b>	<b>\$ 2.020.326.534</b>	<b>\$ 2.120.307.300</b>	<b>\$ 2.128.207.945</b>

Fuente: Elaboración propia, en base a información de PCS FOR ALL

El flujo de caja de la compañía, presentaba un notable déficit durante los años 2011 al 2015, debido a que su EBITDA no era suficiente para cubrir la demanda del capital de trabajo; caso contrario a la proyección del flujo de caja libre, ya que este genera superávit durante los próximos diez años.

Este superávit, se debe a las siguientes estrategias financieras proyectadas:

- La disminución del costo de ventas, a través de la política de costos estableciendo los porcentajes de rentabilidad y utilidad por cada línea de producto.
- La disminución de los días de Inventario; la rotación del mismo disminuyo en la proyección de los estados financieros, pasando de 162 días en 2015 a 131 días en 2016.
- Se mejoró el indicador de cartera, disminuyendo su plazo de recaudo, pasando de 47 días en 2015 a 41 días en 2016.
- Teniendo en cuenta las limitaciones actuales frente a los créditos en el exterior y los plazos a los que puede acceder PCS FOR ALL debido a los

tiempos de importación, se proyectó una rotación de proveedores de 5 días; a pesar de la mejora en este indicador, la compañía aun presentaría un punto en contra, debido a la desventaja de los tiempos que tarda la nacionalización de los productos.

- Mejorando y conservando la política de gastos operacionales del año 2014 y 2015.

De acuerdo a las estrategias mencionadas, se proyecta un aumento en la utilidad operacional, que a su vez impactan positivamente el EBITDA, generando un crecimiento del inductor del 79% para el 2016 y 42% para el 2017; para los años siguientes el crecimiento del EBITDA no superara el 13%, debido desaceleración en el crecimiento de las ventas, por la disminución de la tasa de cambio.

A su vez, el mantener una política de gastos estable, y con un crecimiento inferior al de sus ingresos operacionales, permitirá que la compañía aumente su EBITDA.

Los indicadores de gestión y la mejora del ciclo de caja, permitirá que la demanda del capital de trabajo disminuya, por tanto, su EBITDA será suficiente para cubrirlo; en este punto se destaca, la disminución del stock de inventarios, y el cambio de políticas de compra que le permiten a la compañía no adquirir activos ociosos.

De no realizar estas estrategias dentro de la proyección, la empresa efectivamente presentaría flujos de caja negativos a pesar de generar utilidades anuales.

#### 4.5 Estado de resultado proyectado.

- Estado de resultados de 2016 a 2019

Tabla 25. Estado de Resultados Proyectado 2016-2020. (millones COP)

	2016	2017	2018	2019	2020
Ingresos por comercialización	\$ 13.516.299.843	\$ 14.266.979.328	\$ 15.822.549.592	\$ 17.280.481.350	\$ 18.747.361.334
Ingresos Por Transporte	\$ 135.162.998	\$ 142.669.793	\$ 158.225.496	\$ 172.804.813	\$ 187.473.613
Costo De Ventas	\$ 9.356.158.192	\$ 9.875.788.276	\$ 10.952.574.204	\$ 11.961.773.490	\$ 12.977.166.856
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 4.295.304.649</b>	<b>\$ 4.533.860.846</b>	<b>\$ 5.028.200.884</b>	<b>\$ 5.491.512.673</b>	<b>\$ 5.957.668.092</b>
<b>Gastos Operacionales</b>	<b>\$ 1.885.163.640</b>	<b>\$ 2.009.018.327</b>	<b>\$ 2.184.003.055</b>	<b>\$ 2.326.016.490</b>	<b>\$ 2.500.676.831</b>
<b>Gastos Administrativos</b>	<b>\$ 1.161.827.830</b>	<b>\$ 1.245.366.083</b>	<b>\$ 1.342.147.402</b>	<b>\$ 1.411.701.111</b>	<b>\$ 1.513.260.264</b>
Gastos de personal	\$ 368.482.562	\$ 389.670.309	\$ 406.582.000	\$ 419.592.624	\$ 434.697.959
Honorarios	\$ 48.066.767	\$ 50.811.753	\$ 53.683.967	\$ 56.047.593	\$ 58.613.301
Impuestos	\$ 163.553.407	\$ 172.636.972	\$ 191.460.083	\$ 209.101.724	\$ 226.851.642
Arrendamientos	\$ 158.557.723	\$ 167.674.792	\$ 174.951.878	\$ 180.550.338	\$ 187.050.150
Servicios	\$ 131.883.796	\$ 139.415.384	\$ 147.296.060	\$ 153.781.289	\$ 160.820.982
Contribuciones y Afiliaciones	\$ 7.723.156	\$ 8.164.878	\$ 9.022.359	\$ 9.827.116	\$ 10.652.694
Seguros	\$ 75.501.203	\$ 79.812.908	\$ 84.324.459	\$ 88.037.141	\$ 92.067.244
Gastos Legales	\$ 20.898.189	\$ 22.067.047	\$ 24.183.417	\$ 26.120.850	\$ 28.082.767
Mantenimiento Y Reparaciones	\$ 14.553.684	\$ 24.011.830	\$ 40.769.483	\$ 66.748.801	\$ 111.005.139
Adecuaciones e Instalaciones	\$ 57.056.459	\$ 68.405.418	\$ 74.893.816	\$ 79.543.125	\$ 84.727.248
Depreciaciones	\$ 31.137.546	\$ 33.459.982	\$ 40.729.673	\$ 23.978.086	\$ 15.838.541
Amortizaciones	\$ 2.070.504	\$ 2.189.558	\$ 2.284.585	\$ 2.357.692	\$ 2.442.569
Diversos	\$ 82.342.835	\$ 87.045.250	\$ 91.965.621	\$ 96.014.732	\$ 100.410.028
provisión Deudores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Gastos de Ventas</b>	<b>\$ 723.335.810</b>	<b>\$ 763.652.244</b>	<b>\$ 841.855.653</b>	<b>\$ 914.315.379</b>	<b>\$ 987.416.567</b>
Gastos de personal	\$ 716.446.571	\$ 756.377.683	\$ 833.883.416	\$ 905.704.453	\$ 978.158.881

Gastos De Viaje	\$ 6.889.239	\$ 7.274.561	\$ 7.972.237	\$ 8.610.926	\$ 9.257.686
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>\$ 2.410.141.009</b>	<b>\$ 2.524.842.519</b>	<b>\$ 2.844.197.829</b>	<b>\$ 3.165.496.183</b>	<b>\$ 3.456.991.261</b>
<b>Ingresos No Operacionales</b>	<b>\$ 96.366.552</b>	<b>\$ 93.230.408</b>	<b>\$ 93.157.679</b>	<b>\$ 91.919.728</b>	<b>\$ 90.203.933</b>
Financieros	\$ 4.644.579	\$ 4.846.154	\$ 5.001.230	\$ 5.181.275	\$ 5.357.438
Diferencia en cambio	\$ 72.487.692	\$ 69.137.720	\$ 68.900.133	\$ 67.474.613	\$ 65.573.920
Recuperaciones	\$ 19.021.175	\$ 19.021.175	\$ 19.021.175	\$ 19.021.175	\$ 19.021.175
Indemnizaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ingresos de Ejercicios Anteriores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Diversos	\$ 213.106	\$ 225.359	\$ 235.140	\$ 242.664	\$ 251.400
<b>Gastos No Operacionales</b>	<b>\$ 250.812.376</b>	<b>\$ 285.166.996</b>	<b>\$ 310.031.621</b>	<b>\$ 338.514.077</b>	<b>\$ 362.985.179</b>
Financieros	\$ 150.147.833	\$ 185.873.360	\$ 210.769.373	\$ 239.834.744	\$ 265.938.872
Diferencia en cambio	\$ 74.216.773	\$ 70.786.893	\$ 70.543.639	\$ 69.084.115	\$ 67.138.084
Perdida En venta Y Retiro De Bienes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Extraordinarios	\$ 20.611.164	\$ 20.611.164	\$ 20.611.164	\$ 20.611.164	\$ 20.611.164
Diversos	\$ 5.836.606	\$ 7.895.579	\$ 8.107.446	\$ 8.984.053	\$ 9.297.059
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>	<b>\$ 2.255.695.184</b>	<b>\$ 2.332.905.931</b>	<b>\$ 2.627.323.887</b>	<b>\$ 2.918.901.834</b>	<b>\$ 3.184.210.016</b>
<b>Impuesto de Renta y CREE</b>	<b>\$ 766.936.363</b>	<b>\$ 793.188.016</b>	<b>\$ 867.016.883</b>	<b>\$ 934.048.587</b>	<b>\$ 1.018.947.205</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 1.488.758.822</b>	<b>\$ 1.539.717.914</b>	<b>\$ 1.760.307.004</b>	<b>\$ 1.984.853.247</b>	<b>\$ 2.165.262.811</b>

Fuente: Elaboración propia, en base a información de PCS FOR ALL

- Estado de resultados de 2021 a 2025

Tabla 26. Estado de Resultados Proyectado 2021-2025. (millones COP)

	2021	2022	2023	2024	2025
Ingresos por comercialización	\$ 20.559.125.149	\$ 22.961.957.122	\$ 25.645.618.237	\$ 28.642.930.186	\$ 31.990.550.668
Ingresos Por Transporte	\$ 205.591.251	\$ 229.619.571	\$ 256.456.182	\$ 286.429.302	\$ 319.905.507
Costo De Ventas	\$ 14.231.293.285	\$ 15.894.564.765	\$ 17.752.229.823	\$ 19.827.008.059	\$ 22.144.274.409
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 6.533.423.116</b>	<b>\$ 7.297.011.928</b>	<b>\$ 8.149.844.596</b>	<b>\$ 9.102.351.429</b>	<b>\$ 10.166.181.766</b>
<b>Gastos Operacionales</b>	<b>\$ 2.740.573.840</b>	<b>\$ 3.075.888.073</b>	<b>\$ 3.528.408.334</b>	<b>\$ 4.153.302.960</b>	<b>\$ 4.988.639.068</b>
<b>Gastos Administrativos</b>	<b>\$ 1.663.975.613</b>	<b>\$ 1.882.903.309</b>	<b>\$ 2.206.454.221</b>	<b>\$ 2.688.436.253</b>	<b>\$ 3.365.408.997</b>
Gastos de personal	\$ 449.477.689	\$ 462.962.020	\$ 476.850.881	\$ 491.156.407	\$ 505.891.099
Honorarios	\$ 61.340.473	\$ 64.246.468	\$ 67.290.135	\$ 70.477.995	\$ 73.816.879
Impuestos	\$ 248.774.813	\$ 277.850.178	\$ 310.323.704	\$ 346.592.549	\$ 387.100.287
Arrendamientos	\$ 193.409.855	\$ 199.212.151	\$ 205.188.516	\$ 211.344.171	\$ 217.684.496
Servicios	\$ 168.303.693	\$ 176.277.054	\$ 184.628.153	\$ 193.374.883	\$ 202.535.988
Contribuciones y Afiliaciones	\$ 11.680.292	\$ 13.052.774	\$ 14.637.669	\$ 16.492.574	\$ 18.659.226
Seguros	\$ 96.350.967	\$ 100.915.580	\$ 105.696.440	\$ 110.703.792	\$ 115.948.368
Gastos Legales	\$ 30.444.887	\$ 33.474.134	\$ 36.804.790	\$ 40.466.844	\$ 44.493.270
Mantenimiento Y Reparaciones	\$ 186.862.487	\$ 317.261.451	\$ 542.098.397	\$ 920.353.855	\$ 1.568.968.442
Adecuaciones e Instalaciones	\$ 91.229.035	\$ 99.780.112	\$ 109.720.192	\$ 121.026.776	\$ 49.863.032
Depreciaciones	\$ 18.493.881	\$ 25.209.836	\$ 35.261.669	\$ 42.951.250	\$ 51.150.140
Amortizaciones	\$ 2.525.616	\$ 2.601.384	\$ 2.679.426	\$ 2.759.809	\$ 2.842.603
Diversos	\$ 105.081.926	\$ 110.060.166	\$ 115.274.249	\$ 120.735.349	\$ 126.455.168
provisión Deudores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Gastos de Ventas</b>	<b>\$ 1.076.598.227</b>	<b>\$ 1.192.984.764</b>	<b>\$ 1.321.954.114</b>	<b>\$ 1.464.866.707</b>	<b>\$ 1.623.230.070</b>
Gastos de personal	\$ 1.066.561.851	\$ 1.181.949.775	\$ 1.309.821.150	\$ 1.451.526.521	\$ 1.608.562.543
Gastos De Viaje	\$ 10.036.376	\$ 11.034.989	\$ 12.132.964	\$ 13.340.187	\$ 14.667.527
<b>UTILIDAD</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>

<b>OPERACIONAL</b>	<b>3.792.849.275</b>	<b>4.221.123.855</b>	<b>4.621.436.262</b>	<b>4.949.048.468</b>	<b>5.177.542.698</b>
<b>Ingresos No Operacionales</b>	<b>\$ 89.185.271</b>	<b>\$ 89.358.614</b>	<b>\$ 89.537.158</b>	<b>\$ 89.721.058</b>	<b>\$ 89.910.475</b>
Financieros	\$ 5.518.161	\$ 5.683.706	\$ 5.854.217	\$ 6.029.844	\$ 6.210.739
Diferencia en cambio	\$ 64.385.987	\$ 64.385.987	\$ 64.385.987	\$ 64.385.987	\$ 64.385.987
Recuperaciones	\$ 19.021.175	\$ 19.021.175	\$ 19.021.175	\$ 19.021.175	\$ 19.021.175
Indemnizaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ingresos de Ejercicios Anteriores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Diversos	\$ 259.948	\$ 267.746	\$ 275.779	\$ 284.052	\$ 292.574
<b>Gastos No Operacionales</b>	<b>\$ 388.940.219</b>	<b>\$ 425.455.748</b>	<b>\$ 466.909.096</b>	<b>\$ 512.936.021</b>	<b>\$ 563.768.362</b>
Financieros	\$ 294.439.319	\$ 330.094.605	\$ 371.529.324	\$ 417.370.664	\$ 468.238.349
Diferencia en cambio	\$ 65.921.814	\$ 65.921.814	\$ 65.921.814	\$ 65.921.814	\$ 65.921.814
Perdida En venta Y Retiro De Bienes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Extraordinarios	\$ 20.611.164	\$ 20.611.164	\$ 20.611.164	\$ 20.611.164	\$ 20.611.164
Diversos	\$ 7.967.922	\$ 8.828.165	\$ 8.846.794	\$ 9.032.379	\$ 8.997.035
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>	<b>\$ 3.493.094.327</b>	<b>\$ 3.885.026.721</b>	<b>\$ 4.244.064.324</b>	<b>\$ 4.525.833.504</b>	<b>\$ 4.703.684.811</b>
<b>Impuesto de Renta y CREE</b>	<b>\$ 1.117.790.185</b>	<b>\$ 1.243.208.551</b>	<b>\$ 1.358.100.584</b>	<b>\$ 1.448.266.721</b>	<b>\$ 1.505.179.139</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 2.375.304.142</b>	<b>\$ 2.641.818.170</b>	<b>\$ 2.885.963.740</b>	<b>\$ 3.077.566.783</b>	<b>\$ 3.198.505.671</b>

Fuente: Elaboración propia, en base a información de PCS FOR ALL

Se realizó la proyección del balance general y del estado de resultados, por 10 años, debido al constante crecimiento de la compañía. Por lo tanto, si se continuaba con el mismo aumento en ventas, la proyección iba a ser demasiado optimista, y no tendría en cuenta las variables macroeconómicas.

El estado de resultados proyectado de la compañía, refleja un aumento en ventas razonable, ligado al incremento de productos comercializados de año a año, y la tasa de cambio promedio anual en que son vendidas. En esta proyección se destaca un crecimiento en pesos del 41,49% de 2015 a 2016, y en unidades solo

el 6,6%; esto se debe a la variación de la tasa de cambio, ya que en 2015 se presentó una TRM promedio de \$2.743 y en 2016 de \$3.051, generando una diferencia de \$308 por cada dólar. Cabe resaltar que los productos importados, no varían significativamente su precio, por tanto, el dólar afecta de manera directa el precio de venta en Colombia.

Del 2017 en adelante, se refleja una desaceleración en el crecimiento de las ventas, ya que se espera que la tasa de cambio disminuya paulatinamente llegando a los \$2.710; sin embargo, el crecimiento de unidades continuara, debido a las expectativas de la compañía y el crecimiento del mercado tecnológico.

Por otra parte, se tiene en cuenta el decrecimiento anual del sector de las TIC, principalmente por la desaceleración de la economía y su impacto negativo en el rendimiento de los productos electrónicos de consumo.

En cuanto a los costos, la compañía generó en 2016 una política de rentabilidad y utilidad, estableciendo porcentajes por cada línea de producto; Esta directriz puede cambiar de acuerdo a la competencia, a los cambios de precio de los productos en el exterior, y a las nuevas líneas de mercado que adquiera la compañía (Tabla 27):

*Tabla 27. Relación rentabilidad/utilidad x producto*

PRODUCTO	RENTABILIDAD	UTILIDAD
ADAPTADORES	93,9%	49,0%
BATERIAS	81,6%	46,0%
ACCESORIOS	65,1%	40,0%
CABLES	75,1%	42,9%
DISCO	24,6%	20,0%
DRIVES	37,0%	27,0%
PANTALLAS	39,1%	28,5%
RAM	33,9%	25,5%
TECLADOS	95,1%	50,0%
BOARD	19,2%	16,1%
CONECTIVIDAD (Línea obsoleta en 2015 y 2016)	0,0%	0,0%
TOUCH	10,0%	1,0%
CONVERTIDOR	63,4%	39,0%
TARJETAS	35,8%	26,5%
TABLETAS	12,7%	11,3%
PROYECTORES	22,9%	18,6%
NAS	14,9%	12,9%
COMBOS	10,2%	9,3%

FUENTES	60,0%	37,5%
MINI PC	16,6%	14,2%
MONITOR	41,9%	29,5%

*Fuente: Elaboración propia, en base a información de PCS FOR ALL*

De acuerdo a la anterior tabla, se espera mantener un costo promedio del 68% sobre las ventas, destacándose en el mercado, al mantener su utilidad a pesar del aumento de sus ingresos operacionales.

Sobre los gastos operacionales, se tiene en cuenta el IPC proyectado y la participación histórica de los gastos dentro de la estructura del estado de resultados. En el caso de los gastos de ventas, estos son proyectados de acuerdo a los ingresos operacionales. El promedio de los gastos operacionales oscila del 13% al 15,6%, sobre las ventas; manteniendo así las políticas de control de gastos.

Los gastos e ingresos no operacionales, son proyectados de acuerdo al IPC, y su promedio histórico. Cabe resaltar que se tiene en cuenta la Tasa Libor para los gastos financieros.

Se puede concluir que la compañía mantendrá su política de costos y gastos, aumentando las ventas de forma segura sin poner en riesgo sus márgenes de utilidad; sobresaliendo así frente al mercado, y marcando la diferencia en cuanto a sus buenos resultados operacionales.



#### 4.6. Balance General proyectado, análisis y explicaciones.

- Balance General de 2016 a 2020

Tabla28. Balance General Proyectado 2016-2020. (millones COP)

	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Disponible</b>	<b>\$ 1.837.621.108</b>	<b>\$ 3.174.872.727</b>	<b>\$ 4.482.104.859</b>	<b>\$ 6.041.920.175</b>	<b>\$ 7.762.600.426</b>
Inversiones (CDT)					
<b>Deudores, Neto</b>	<b>\$ 3.080.897.694</b>	<b>\$ 3.252.047.529</b>	<b>\$ 3.605.199.072</b>	<b>\$ 3.936.013.153</b>	<b>\$ 4.268.960.910</b>
Cientes Nacionales	\$ 1.571.354.714	\$ 1.658.625.917	\$ 1.839.470.727	\$ 2.008.964.447	\$ 2.179.498.454
Anticipos a Proveedores	\$ 1.251.768.038	\$ 1.321.289.770	\$ 1.465.353.838	\$ 1.600.375.434	\$ 1.736.225.741
Anticipo impuestos	\$ 239.056.246	\$ 252.333.151	\$ 279.845.768	\$ 305.631.501	\$ 331.575.496
Otros deudores	\$ 50.753.750	\$ 53.612.933	\$ 58.029.847	\$ 61.998.332	\$ 66.094.439
Provisión Cartera	\$ -32.035.054	\$ -33.814.243	\$ -37.501.108	\$ -40.956.560	\$ -44.433.220
<b>Inventarios netos</b>	<b>\$ 3.356.977.997</b>	<b>\$ 3.543.420.629</b>	<b>\$ 3.929.770.089</b>	<b>\$ 4.291.869.546</b>	<b>\$ 4.656.191.431</b>
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ 8.275.496.800</b>	<b>\$ 9.970.340.885</b>	<b>\$ 12.017.074.020</b>	<b>\$ 14.269.802.874</b>	<b>\$ 16.687.752.768</b>
<b>Propiedad Planta Y Equipo</b>	<b>\$ 74.160.276</b>	<b>\$ 48.554.076</b>	<b>\$ 32.408.313</b>	<b>\$ 16.887.092</b>	<b>\$ 18.571.176</b>
Maquinaria y Equipo	\$ 175.308.599	\$ 183.162.382	\$ 207.746.292	\$ 216.203.157	\$ 233.725.782
Equipo De Oficina					
Equipo De Computo Y comunicación					
Depreciación Acumulada	\$ 101.148.324	\$ 134.608.306	\$ 175.337.979	\$ 199.316.065	\$ 215.154.606
<b>Otros Activos</b>	<b>\$ 77.074.896</b>	<b>\$ 80.419.946</b>	<b>\$ 82.993.384</b>	<b>\$ 85.981.146</b>	<b>\$ 88.904.505</b>
Gastos Pagados Por Anticipado (Diferidos)	\$ 77.074.896	\$ 80.419.946	\$ 82.993.384	\$ 85.981.146	\$ 88.904.505
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>\$ 151.235.171</b>	<b>\$ 128.974.022</b>	<b>\$ 115.401.698</b>	<b>\$ 102.868.239</b>	<b>\$ 107.475.682</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 8.426.731.971</b>	<b>\$ 10.099.314.907</b>	<b>\$ 12.132.475.718</b>	<b>\$ 14.372.671.113</b>	<b>\$ 16.795.228.449</b>
<b>Obligaciones financieras</b>	<b>\$ 1.679.749.958</b>	<b>\$ 1.773.041.306</b>	<b>\$ 1.966.361.158</b>	<b>\$ 2.147.546.899</b>	<b>\$ 2.329.844.689</b>
Bancos Nacionales	\$ 1.679.749.958	\$ 1.773.041.306	\$ 1.966.361.158	\$ 2.147.546.899	\$ 2.329.844.689
<b>Proveedores</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>

	<b>133.838.278</b>	<b>141.271.499</b>	<b>156.674.742</b>	<b>171.111.169</b>	<b>185.636.201</b>
	\$	\$	\$	\$	\$
Proveedores Nacionales	101.262	106.886	118.540	129.463	140.452
	\$	\$	\$	\$	\$
Proveedores del Exterior	133.737.016	141.164.613	156.556.202	170.981.706	185.495.749
	\$	\$	\$	\$	\$
<b>Cuentas Por Pagar</b>	<b>630.377.004</b>	<b>632.426.146</b>	<b>635.602.515</b>	<b>638.353.167</b>	<b>641.409.919</b>
	\$	\$	\$	\$	\$
Costos Y gastos Por Pagar	15.548.530	16.570.063	18.013.310	19.184.614	20.625.184
	\$	\$	\$	\$	\$
Cuentas por Pagar Socios	596.517.037	596.517.037	596.517.037	596.517.037	596.517.037
	\$	\$	\$	\$	\$
Retención En La Fuente	13.338.722	14.090.151	15.250.971	16.293.939	17.370.447
	\$	\$	\$	\$	\$
Impuesto A Las Ventas	2.696.554	2.846.318	3.156.660	3.447.523	3.740.171
Retenido	\$	\$	\$	\$	\$
Impuesto De Industria Y Comercio Retenido	2.276.162	2.402.577	2.664.537	2.910.054	3.157.079
	\$	\$	\$	\$	\$
Retenciones y Aportes de Nomina	-	-	-	-	-
	\$	\$	\$	\$	\$
Acreeedores Varios	-	-	-	-	-
	\$	\$	\$	\$	\$
<b>Impuestos Gravámenes Y tasas</b>	<b>41.105.177</b>	<b>43.388.110</b>	<b>48.118.842</b>	<b>52.552.640</b>	<b>57.013.651</b>
	\$	\$	\$	\$	\$
IVA Por Pagar	41.105.177	43.388.110	48.118.842	52.552.640	57.013.651
	\$	\$	\$	\$	\$
<b>Obligaciones Laborales</b>	<b>47.166.716</b>	<b>49.823.826</b>	<b>53.928.573</b>	<b>57.616.584</b>	<b>61.423.198</b>
	\$	\$	\$	\$	\$
Salarios Por Pagar	-	-	-	-	-
	\$	\$	\$	\$	\$
Cesantías Consolidadas	31.181.480	32.938.070	35.651.681	38.089.791	40.606.308
	\$	\$	\$	\$	\$
Intereses Sobre Cesantías	3.709.140	3.918.093	4.240.885	4.530.907	4.830.255
	\$	\$	\$	\$	\$
Vacaciones Consolidadas	12.276.096	12.967.663	14.036.006	14.995.886	15.986.635
	\$	\$	\$	\$	\$
<b>Pasivos estimados Y Provisiones</b>	<b>308.240.454</b>	<b>325.359.769</b>	<b>360.834.691</b>	<b>394.082.958</b>	<b>427.535.290</b>
	\$	\$	\$	\$	\$
Impuesto De Renta Y complementarios	234.645.670	247.677.616	274.682.627	299.992.614	325.457.944
	\$	\$	\$	\$	\$
Impuesto De Industria Y Comercio	16.824.907	17.759.343	19.695.695	21.510.509	23.336.461
	\$	\$	\$	\$	\$
Impuesto CREE	56.769.878	59.922.810	66.456.369	72.579.835	78.740.885
	\$	\$	\$	\$	\$
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>2.840.477.586</b>	<b>2.965.310.655</b>	<b>3.221.520.520</b>	<b>3.461.263.417</b>	<b>3.702.862.948</b>
	\$	\$	\$	\$	\$
<b>Deudas Con Socios</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
	\$	\$	\$	\$	\$
<b>Otros Pasivos</b>	<b>147.509.663</b>	<b>155.541.615</b>	<b>172.185.558</b>	<b>187.784.809</b>	<b>203.479.803</b>
	\$	\$	\$	\$	\$
Anticipos y Avances Recibidos	144.618.677	152.650.629	169.294.572	184.893.823	200.588.817
	\$	\$	\$	\$	\$
Otros	2.890.986	2.890.986	2.890.986	2.890.986	2.890.986
	\$	\$	\$	\$	\$
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>147.509.663</b>	<b>155.541.615</b>	<b>172.185.558</b>	<b>187.784.809</b>	<b>203.479.803</b>

<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 2.987.987.250</b>	<b>\$ 3.120.852.271</b>	<b>\$ 3.393.706.077</b>	<b>\$ 3.649.048.226</b>	<b>\$ 3.906.342.751</b>
Capital social	\$ 2.400.000.000	\$ 2.400.000.000	\$ 2.400.000.000	\$ 2.400.000.000	\$ 2.400.000.000
Reservas Obligatorias	\$ 230.060.988	\$ 384.032.779	\$ 560.063.479	\$ 758.548.804	\$ 975.075.085
Resultado del Ejercicio	\$ 1.488.758.822	\$ 1.539.717.914	\$ 1.760.307.004	\$ 1.984.853.247	\$ 2.165.262.811
Resultado de Ejercicios Anteriores	\$ 1.319.924.913	\$ 2.654.711.943	\$ 4.018.399.157	\$ 5.580.220.836	\$ 7.348.547.802
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 5.438.744.722</b>	<b>\$ 6.978.462.636</b>	<b>\$ 8.738.769.640</b>	<b>\$ 10.723.622.887</b>	<b>\$ 12.888.885.698</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 8.426.731.971</b>	<b>\$ 10.099.314.907</b>	<b>\$ 12.132.475.718</b>	<b>\$ 14.372.671.113</b>	<b>\$ 16.795.228.449</b>

*Fuente: Elaboración propia, en base a información de PCS FOR ALL*

- Balance General de 2021 a 2025

Tabla29. Balance General Proyectado 2021-2025. (millones COP)

	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Disponible</b>	<b>\$ 9.583.289.103</b>	<b>\$ 11.489.817.117</b>	<b>\$ 13.556.153.849</b>	<b>\$ 15.727.253.935</b>	<b>\$ 17.911.997.309</b>
Inversiones (CDT)					
<b>Deudores, Neto</b>	<b>\$ 4.679.957.104</b>	<b>\$ 5.224.663.350</b>	<b>\$ 5.832.930.024</b>	<b>\$ 6.512.178.988</b>	<b>\$ 7.270.698.925</b>
Clientes Nacionales	\$ 2.390.127.372	\$ 2.669.471.674	\$ 2.981.464.128	\$ 3.329.920.459	\$ 3.719.102.357
Anticipos a Proveedores	\$ 1.904.016.339	\$ 2.126.546.787	\$ 2.375.085.311	\$ 2.652.671.584	\$ 2.962.700.539
Anticipo impuestos	\$ 363.619.285	\$ 406.117.010	\$ 453.581.624	\$ 506.593.628	\$ 565.801.369
Otros deudores	\$ 70.921.399	\$ 76.950.134	\$ 83.581.778	\$ 90.880.078	\$ 98.915.633
Provisión Cartera	-\$ 48.727.291	-\$ 54.422.256	-\$ 60.782.815	-\$ 67.886.760	-\$ 75.820.973
<b>Inventarios netos</b>	<b>\$ 5.106.170.444</b>	<b>\$ 5.702.950.195</b>	<b>\$ 6.369.478.123</b>	<b>\$ 7.113.905.990</b>	<b>\$ 7.945.338.292</b>
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ 19.369.416.651</b>	<b>\$ 22.417.430.662</b>	<b>\$ 25.758.561.996</b>	<b>\$ 29.353.338.912</b>	<b>\$ 33.128.034.526</b>
<b>Propiedad Planta Y Equipo</b>	<b>\$ 27.254.887</b>	<b>\$ 39.368.942</b>	<b>\$ 52.161.783</b>	<b>\$ 58.706.678</b>	<b>\$ 68.733.774</b>
Maquinaria y Equipo	\$ 260.903.373	\$ 298.227.264	\$ 346.281.774	\$ 395.777.920	\$ 456.955.155
Equipo De Oficina					
Equipo De Computo Y comunicación					
Depreciación Acumulada	\$ 233.648.486	\$ 258.858.322	\$ 294.119.991	\$ 337.071.241	\$ 388.221.381
<b>Otros Activos</b>	<b>\$ 91.571.640</b>	<b>\$ 94.318.790</b>	<b>\$ 97.148.353</b>	<b>\$ 100.062.804</b>	<b>\$ 103.064.688</b>
Gastos Pagados Por Anticipado (Diferidos)	\$ 91.571.640	\$ 94.318.790	\$ 97.148.353	\$ 100.062.804	\$ 103.064.688
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>\$ 118.826.527</b>	<b>\$ 133.687.732</b>	<b>\$ 149.310.136</b>	<b>\$ 158.769.482</b>	<b>\$ 171.798.462</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 19.488.243.178</b>	<b>\$ 22.551.118.394</b>	<b>\$ 25.907.872.132</b>	<b>\$ 29.512.108.395</b>	<b>\$ 33.299.832.988</b>
<b>Obligaciones financieras</b>	<b>\$ 2.555.003.219</b>	<b>\$ 2.853.617.259</b>	<b>\$ 3.187.131.586</b>	<b>\$ 3.559.625.144</b>	<b>\$ 3.975.653.600</b>
Bancos Nacionales	\$ 2.555.003.219	\$ 2.853.617.259	\$ 3.187.131.586	\$ 3.559.625.144	\$ 3.975.653.600
<b>Proveedores</b>	<b>\$ 203.576.270</b>	<b>\$ 227.369.090</b>	<b>\$ 253.942.678</b>	<b>\$ 283.622.034</b>	<b>\$ 316.770.141</b>
Proveedores Nacionales	\$ 154.026	\$ 172.027	\$ 192.133	\$ 214.588	\$ 239.668
Proveedores del Exterior	\$	\$	\$	\$	\$

	203.422.244	227.197.063	253.750.545	283.407.445	316.530.473
	\$	\$	\$	\$	\$
<b>Cuentas Por Pagar</b>	<b>645.323.694</b>	<b>650.557.753</b>	<b>657.020.280</b>	<b>665.195.123</b>	<b>675.428.293</b>
	\$	\$	\$	\$	\$
Costos Y gastos Por Pagar	22.603.817	25.369.435	29.101.750	34.255.782	41.145.501
	\$	\$	\$	\$	\$
Cuentas por Pagar Socios	596.517.037	596.517.037	596.517.037	596.517.037	596.517.037
	\$	\$	\$	\$	\$
Retención En La Fuente	18.639.033	20.223.460	21.966.339	23.884.424	25.996.268
	\$	\$	\$	\$	\$
Impuesto A Las Ventas Retenido	4.101.625	4.580.999	5.116.400	5.714.375	6.382.239
	\$	\$	\$	\$	\$
Impuesto De Industria Y Comercio Retenido	3.462.182	3.866.822	4.318.754	4.823.505	5.387.248
	\$	\$	\$	\$	\$
Retenciones y Aportes de Nomina	-	-	-	-	-
	\$	\$	\$	\$	\$
Acreeedores Varios	-	-	-	-	-
	\$	\$	\$	\$	\$
<b>Impuestos Gravámenes Y tasas</b>	<b>62.523.507</b>	<b>69.830.894</b>	<b>77.992.326</b>	<b>87.107.619</b>	<b>97.288.256</b>
	\$	\$	\$	\$	\$
IVA Por Pagar	62.523.507	69.830.894	77.992.326	87.107.619	97.288.256
	\$	\$	\$	\$	\$
<b>Obligaciones Laborales</b>	<b>65.909.011</b>	<b>71.511.664</b>	<b>77.674.614</b>	<b>84.457.105</b>	<b>91.924.745</b>
	\$	\$	\$	\$	\$
Salarios Por Pagar	-	-	-	-	-
	\$	\$	\$	\$	\$
Cesantías Consolidadas	43.571.838	47.275.700	51.349.969	55.833.811	60.770.599
	\$	\$	\$	\$	\$
Intereses Sobre Cesantías	5.183.014	5.623.601	6.108.249	6.641.617	7.228.864
	\$	\$	\$	\$	\$
Vacaciones Consolidadas	17.154.159	18.612.363	20.216.396	21.981.677	23.925.282
	\$	\$	\$	\$	\$
<b>Pasivos estimados Y Provisiones</b>	<b>468.852.730</b>	<b>523.649.532</b>	<b>584.850.670</b>	<b>653.204.643</b>	<b>729.547.434</b>
	\$	\$	\$	\$	\$
Impuesto De Renta Y complementarios	356.910.526	398.624.170	445.213.064	497.246.999	555.362.360
	\$	\$	\$	\$	\$
Impuesto De Industria Y Comercio	25.591.720	28.582.733	31.923.318	35.654.331	39.821.404
	\$	\$	\$	\$	\$
Impuesto CREE	86.350.483	96.442.629	107.714.288	120.303.312	134.363.670
	\$	\$	\$	\$	\$
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>4.001.188.430</b>	<b>4.396.536.192</b>	<b>4.838.612.154</b>	<b>5.333.211.667</b>	<b>5.886.612.470</b>
	\$	\$	\$	\$	\$
<b>Deudas Con Socios</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
	\$	\$	\$	\$	\$
<b>Otros Pasivos</b>	<b>222.864.908</b>	<b>248.574.191</b>	<b>277.288.227</b>	<b>309.358.194</b>	<b>345.176.313</b>
	\$	\$	\$	\$	\$
Anticipos y Avances Recibidos	219.973.922	245.683.205	274.397.241	306.467.208	342.285.327
	\$	\$	\$	\$	\$
Otros	2.890.986	2.890.986	2.890.986	2.890.986	2.890.986
	\$	\$	\$	\$	\$
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>222.864.908</b>	<b>248.574.191</b>	<b>277.288.227</b>	<b>309.358.194</b>	<b>345.176.313</b>
	\$	\$	\$	\$	\$
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>4.224.053.337</b>	<b>4.645.110.383</b>	<b>5.115.900.381</b>	<b>5.642.569.861</b>	<b>6.231.788.783</b>

	\$	\$	\$	\$	\$
Capital social	2.400.000.000	2.400.000.000	2.400.000.000	2.400.000.000	2.400.000.000
Reservas Obligatorias	1.200.000.000	1.200.000.000	1.200.000.000	1.200.000.000	1.200.000.000
Resultado del Ejercicio	\$ 2.375.304.142	\$ 2.641.818.170	\$ 2.885.963.740	\$ 3.077.566.783	\$ 3.198.505.671
Resultado de Ejercicios Anteriores	\$ 9.288.885.698	\$ 11.664.189.840	\$ 14.306.008.010	\$ 17.191.971.751	\$ 20.269.538.534
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 15.264.189.840</b>	<b>\$ 17.906.008.010</b>	<b>\$ 20.791.971.751</b>	<b>\$ 23.869.538.534</b>	<b>\$ 27.068.044.205</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 19.488.243.178</b>	<b>\$ 22.551.118.394</b>	<b>\$ 25.907.872.132</b>	<b>\$ 29.512.108.395</b>	<b>\$ 33.299.832.988</b>

*Fuente: Elaboración propia, en base a información de PCS FOR ALL*

En el balance General proyectado desde el 2016 al 2025, se evidencia una disminución del monto de los inventarios, después de la abrupta diferencia presenta del año 2014 al 2015; esta variación impacta positivamente la proyección, ya que mejora el ciclo de caja.

El incremento de la Propiedad planta y equipo, tuvo en cuenta el CAPEX de acuerdo a los puestos de trabajo necesario para el cumplimiento del objeto social, según las ventas esperada, y el promedio del porcentaje de la depreciación acumulada.

También se refleja, el incremento del disponible, confirmando que la compañía presentara excedentes de caja; por lo tanto, es importante que se evaluara la posibilidad de invertir en la ampliación de la sociedad, o en otros modelos de negocio.

Los otros activos de la compañía, se proyectan con la estabilidad de su comportamiento histórico; en cuanto a la cartera, se espera mantener su rotación, por tanto, seguirá siendo uno de los principales indicadores que mueven a favor el flujo de caja de la compañía.

En el caso de los pasivos, la compañía aumentara sus obligaciones bancarias, apalancando su operación con los bancos nacionales; además se destaca el incremento de sus cuentas por pagar a proveedores del exterior, abriendo la posibilidad de créditos, que jugaran a favor del flujo de caja de la sociedad.

La estructura de su patrimonio se mantendrá, por lo tanto, no se generarán distribución de utilidades, ni aumentos en el capital social.

En conclusión, la proyección demuestra una adecuada estructura en base a sus indicadores financieros, que permitirá mejorar el flujo de caja, corrigiendo así el principal problema de la compañía.

#### 4.7. Indicadores financieros proyectados

De acuerdo a los Estados Financieros Proyectados hasta el año 2025, se realizaron los análisis respectivos a los indicadores Financieros; donde se puede observar diversos cambios y comportamientos, no solo teniendo en cuenta el modelo financiero, sino también las variables macroeconómicas y supuestos de la compañía empleados para las proyecciones.

Tabla 30. Indicadores Financieros Proyectados 2016-2020. (millones COP)

	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020
<b>Dupont</b>	27,4%	22,1%	20,1%	18,5%	16,8%
Margen neto	11,0%	10,8%	11,1%	11,5%	11,5%
Rotación Activos	1,6	1,4	1,3	1,2	1,1
Apalancamiento	1,5	1,4	1,4	1,3	1,3
<b>Liquidez</b>					
Indicador de liquidez	2,9	3,4	3,7	4,1	4,5
Prueba Acida	1,7	2,2	2,5	2,9	3,2
<b>Eficiencia</b>					
Rotación cartera	42	42	42	42	42
Rotación inventarios	131	131	131	131	131
Rotación proveedores	5	5	5	5	5
Rotación activos fijos	182,3	293,8	488,2	1.023,3	1.009,5
<b>Rentabilidad</b>					
ROE	27,4%	22,1%	20,1%	18,5%	16,8%
ROA	17,7%	15,2%	14,5%	13,8%	12,9%
Margen bruto	31,8%	31,8%	31,8%	31,8%	31,8%
Margen operacional	17,8%	17,7%	18,0%	18,3%	18,4%
Margen neto	11,0%	10,8%	11,1%	11,5%	11,5%
<b>Endeudamiento</b>					
Endeudamiento total	35,5%	30,9%	28,0%	25,4%	23,3%
Deuda financiera / activo	19,9%	17,6%	16,2%	14,9%	13,9%
Deuda financiera / patrimonio	30,9%	25,4%	22,5%	20,0%	18,1%

Fuente: Elaboración propia, en base a información de PCS FOR ALL

Tabla 31. Indicadores Financieros Proyectados 2021-2025. (millones COP)

	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025
<b>Dupont</b>	15,6%	14,8%	13,9%	12,9%	11,8%
Margen neto	11,6%	11,5%	11,3%	10,7%	10,0%
Rotación Activos	1,1	1,0	1,0	1,0	1,0
Apalancamiento	1,3	1,3	1,2	1,2	1,2
<b>Liquidez</b>					
Indicador de liquidez	4,8	5,1	5,3	5,5	5,6
Prueba Acida	3,6	3,8	4,0	4,2	4,3
<b>Eficiencia</b>					
Rotación cartera	42	42	42	42	42
Rotación inventarios	131	131	131	131	131
Rotación proveedores	5	5	5	5	5
Rotación activos fijos	754,3	583,3	491,7	487,9	465,4
<b>Rentabilidad</b>					
ROE	15,6%	14,8%	13,9%	12,9%	11,8%
ROA	12,2%	11,7%	11,1%	10,4%	9,6%
Margen bruto	31,8%	31,8%	31,8%	31,8%	31,8%
Margen operacional	18,4%	18,4%	18,0%	17,3%	16,2%
Margen neto	11,6%	11,5%	11,3%	10,7%	10,0%
<b>Endeudamiento</b>					
Endeudamiento total	21,7%	20,6%	19,7%	19,1%	18,7%
Deuda financiera / activo	13,1%	12,7%	12,3%	12,1%	11,9%
Deuda financiera / patrimonio	16,7%	15,9%	15,3%	14,9%	14,7%

Fuente: Elaboración propia, en base a información de PCS FOR ALL

En relación al indicador de liquidez, el cual refleja la capacidad de la empresa de generar fondos suficientes para cubrir sus obligaciones de corto plazo, se pudo evidenciar una reducción del 8% en el promedio general ya que pasó de un 4,9 a un 4,5; Estos resultados no son concluyentes, ya que el año de 2013 el indicador sufrió un cambio abrupto llegando al 13,1, incrementando el promedio histórico. Sin embargo, si se analiza año a año, se evidencia que el indicador aumenta, pasando de un 3,5 a un 5,0 durante los últimos tres años en la proyección, generando un mejor cubrimiento de las obligaciones de corto plazo. Es conveniente tener en cuenta el argumento de Oscar León, quien nos indica



*"Fue así como llegaron a la Prueba Ácida, con el argumento de que los inventarios, por ser más lentos de convertir en efectivo pues debían pasar previamente por un proceso de transformación, acumulación y venta, no representaban una garantía apropiada al momento de tener que liquidar un negocio y que por lo tanto debían excluirse del activo corriente para efectos de medición"*<sup>24</sup>

El promedio histórico de días en que las cuentas por cobrar se convierten en efectivo, es en promedio de 40 días, sin embargo, en algunos periodos la rotación cayó a menos de 30 días, resultando más beneficioso para la empresa; De acuerdo a la proyección, dicha rotación se estabiliza a perpetuidad y se crea un índice de 42 días, teniendo en cuenta que las políticas de pago de los clientes tienen un valor agregado, presentado un aumento del 4% en dicho indicador.

La rotación del inventario, es uno de los factores claves dentro de las estrategias a implementar, y presenta una reducción de 12%, ya que se pasa de un promedio histórico de 149 días de inventario, a 131 días proyectados. Cabe resaltar que en el histórico se presentaron periodos con rotaciones de 160 días lo cual perjudicaba de manera directa los flujos de caja de la compañía, creando un stock que generaba costos elevados, con la reducción se mejora considerablemente los flujos de caja, evidenciándolo en los estados financieros. De acuerdo al objeto de la empresa, y el proceder de la materia para ser comercializada los días de pago a proveedores son muy cortos, ya que de cierta manera se está pagando de contado, factor que teniendo en cuenta la rotación de cartera afecta considerablemente el ciclo de efectivo y ciclo operativo, de PCS FOR ALL.

Se logró un aumento del 76% en la proyección, que en días no es muy significativo, ya que *"El tiempo que transcurre desde que se compra la materia hasta que se cobra lo vendido, pasando por el almacenamiento de la materia prima, el proceso de producción, el almacenamiento de determinado producto, la venta y luego la cobranza."*<sup>25</sup>, pasando de un promedio histórico de 3 días a una estabilización duradera de 5 días solo logrado por medio de negociación con los proveedores. Además, se debe tener en cuenta que dentro del histórico se presentan periodos con rotación de proveedores en un indicador cero (0).

---

<sup>24</sup> (Serna, 2009)

<sup>25</sup> (Leopoldo, 2012)

Tabla32. Promedio Indicadores Financieros 2011-2025. (Millones COP)

	PROMEDIO 2011-2015	PROMEDIO 2016-2025	VARIACION
<b>Dupont</b>	15,7%	17,4%	11%
Margen neto	3,8%	11,1%	196%
Rotación Activos	1,7	1,2	-30%
Apalancamiento	3,0	1,3	-56%
<b>Liquidez</b>			
Indicador de liquidez	4,9	4,5	-8%
Prueba Acida	2,5	3,2	29%
<b>Eficiencia</b>			
Rotación cartera	40	42	4%
Rotación inventarios	149	131	-12%
Rotación proveedores	3	5	76%
Rotación activos fijos	75	578	669%
<b>Rentabilidad</b>			
ROE	15,7%	17,4%	11%
ROA	6,1%	12,9%	111%
Margen bruto	31,0%	31,8%	3%
Margen operacional	5,7%	17,9%	211%
Margen neto	3,8%	11,1%	196%
<b>Endeudamiento</b>			
Endeudamiento total	57,6%	24,3%	-58%
Deuda financiera / activo	5,1%	14,5%	182%
Deuda financiera / patrimonio	8,2%	19,5%	137%

Fuente: Elaboración propia, en base a información de PCS FOR ALL

Se evidencia un aumento del 11% en el indicador de rentabilidad del patrimonio o capital invertido, el cual es un buen índice para los accionistas, argumentado una mejor capacidad de la empresa al generar márgenes de utilidad de acuerdo a las disminuciones en gastos, costos y demás variables que afecten de forma negativa los flujos de caja; el indicador en si teniendo en cuenta el histórico y el proyectado sigue una sola tendencia de crecimiento dando oportunidad a la mejora, el cual comparado con la empresa competidora del sector es de buena representación. La eficiencia de los activos para crear rentabilidad en la empresa, aumenta considerablemente ya que los indicadores de inventario también presentan una reducción considerable, teniendo en cuenta el mercado y el objeto social de la empresa.

La estabilización del costo de Ventas, se da en un promedio de 31,8% para la proyección, de acuerdo a las ventas planeadas; se refleja un incremento del 3%

en dicho rubro ya que en el histórico el promedio es de 31%, el cual no es determinante ya que fluctuó de manera considerable de 2011-2015 teniendo picos de 36% y valles de 24%. Se evidencia que hay maneja una reducción de costos frente a los ingresos netos generando un mayor margen de utilidad para la empresa.

El comportamiento de los gastos también presenta una reducción frente a los ingresos proyectados, ya que se pasa de un promedio de 5,7% a un 17,9% de acuerdo a lo proyectado, generando un margen de utilidad operativa más alto para la empresa, y favoreciendo los flujos de caja de forma sustancial.

- **Valoración de la compañía por el Método de flujo de caja libre descontado.**

El crecimiento constante y elevado del capital de trabajo neto, se enfocan en una sola explicación real y comprobada, ya que en el campo vivencial la empresa efectivamente presenta flujos de caja negativos a pesar de generar utilidades anuales. Las políticas de compras y financieras están afectando claramente la compañía ya que PCS FOR ALL maneja niveles de inventarios elevados y acorde al supuesto manejado desde un comienzo este es el principal factor a mejorar de esta empresa; los altos niveles de inventarios en conjunto con las bajas rotaciones de cartera y proveedores ocasionan potencialmente un déficit en sus flujos de caja, ya que claramente como se observa en el histórico de la compañía maneja inventarios con rotaciones de 140 días promedio, cartera con 42 días promedio y proveedores con 3 días promedio; desestabilizando los flujos de la compañía obligándola a reinvertir casi en su totalidad las utilidades en la adquisición de inventario para mantener un alto stock de inventario, y llevar a cabo la política de las directivas, con el argumento de tener siempre a la mano el producto requerido por el cliente, dejando un stock amplio.

Esto conlleva a implementar un modelo propuesto de valoración inicial con estrategias operacionales y financieras; dichas estrategias se basan en proyecciones de la compañía.

Tabla33. Flujo de caja deflactado 2016-2025. (Millones COP)

MODELO FCLD	2016	2017	2018	2019	2020
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ 773.521.809	\$ 1.384.277.162	\$ 1.279.361.434	\$ 1.565.814.152	\$ 1.743.584.744
Valor Continuidad					
Flujo Caja Deflactado	\$ 670.201.411	\$ 1.064.213.394	\$ 879.053.164	\$ 958.282.406	\$ 951.023.982

MODELO FCLD	2021	2022	2023	2024	2025
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ 1.822.041.907	\$ 1.864.625.735	\$ 2.020.326.534	\$ 2.120.307.300	\$ 2.128.207.945
Valor Continuidad				\$ 24.681.279.442	
Flujo Caja Deflactado	\$ 888.740.490	\$ 822.174.081	\$ 805.284.201	\$ 763.979.882	\$ 693.190.619

Fuente: Elaboración propia, en base a información de PCS FOR ALL

Tabla34. Valoración patrimonial. (Millones COP)

VP flujo	\$ 8.496.143.631	
VP valor residual	\$ 8.039.078.808	
<b>Valor de Operaciones (EV)</b>	<b>\$ 16.535.222.438</b>	
+ otros activos operacionales no	\$ 660.127.573	Fuente: balance dic2015
- otros pasivos operacionales no	\$ (62.465.501)	Fuente: balance dic2015
- obligaciones financieras	\$ (1.183.668.839)	Fuente: balance dic2015
<b>Valor Empresa Patrimonio</b>	<b>\$ 15.949.215.670</b>	

Fuente: Elaboración propia, en base a información de PCS FOR ALL

El valor patrimonial de PCS FOR ALL, en el escenario con las estrategias planteadas, asciende a \$15.949.215.670.

Tabla35. Múltiplos restantes.

MÚLTIPLOS RESULTANTES	PCS FOR ALL	PROMEDIO
EV / EBITDA	18	8,9
Price / Book Value	4	2,9

Fuente: Elaboración propia, en base a información de PCS FOR ALL

El principio fundamental de cualquier método para la valoración de empresas y más concretamente para asignar un valor a las acciones de una empresa, es que “se paga por lo que se espera recibir de lo que se compra”. Esto es aplicable a cualquier bien o servicio: su valor, para quien está dispuesto a pagarlo como precio, sólo depende de las expectativas futuras, no de lo que ha ocurrido en el pasado 32, teniendo en cuenta este enunciado se puede decir que el precio de la compañía, podría ascender a los \$10.087.161.745, utilizado el múltiplo EV / EBITDA.<sup>26</sup>

Tabla36. Valoración Utilizando Múltiplos. (Millones COP)

VALORACION UTILIZANDO MULTIPLOS	
EBITDA 2015	\$ 919.202.228
<b>promedio PeerGroup</b>	<b>8,9</b>
Valor Operaciones (EV)	\$ 8.180.899.832
Valor Empresa Patrimonio	\$ 10.087.161.745

Fuente: Elaboración propia, en base a información de PCS FOR ALL

El precio de la compañía, podría ascender a los \$10.087.161.745, utilizado el múltiplo EV / EBITDA, de acuerdo al promedio del Peer Group

<sup>26</sup> (Josep, 2004)

- Análisis de sensibilidad

*Tabla37. Análisis de sensibilidad del WACC. (Millones COP)*

WACC	Crecimiento Perpetuidad		
	0,0%	2,00%	4,0%
	\$	\$	\$
<b>10,8%</b>	16.057.608.599	16.057.608.599	16.057.608.599
	\$	\$	\$
<b>11,8%</b>	16.057.608.599	16.057.608.599	16.057.608.599
	\$	\$	\$
<b>12,8%</b>	15.949.215.670	15.949.215.670	15.949.215.670

*Fuente: Elaboración propia, en base a información de PCS FOR ALL*

De acuerdo a la sensibilización del WACC y el crecimiento a perpetuidad el precio de la empresa podría estar entre los \$16.057 Millones.

## 5. CONCLUSIONES.

Como resultado del análisis de los indicadores, se puede concluir que la compañía presento para los años 2011 a 2015 falencias con su flujo caja, ya que tardo entre 174 y 203 días en convertir sus recursos en efectivo; Esto se debe a que la rotación de inventarios y de proveedores es desfavorable. Lo que conlleva a una alta demanda de capital de trabajo que su EBITDA no puede cubrir, requiriendo de otras fuentes de financiación.

Dicho EBITDA a su vez se ve afectado, por la disminución del Margen bruto, ya que paso del 36,8% en 2011, al 27,2% en 2015. Lo que limita el cubrimiento total de las variaciones del capital de trabajo y el pago de impuesto operacionales, generando un déficit en el flujo de caja.

PCS FOR ALL se ha financiado con otras fuentes no operacionales, o con el aumento de su capital social y la adquisición de obligaciones financieras. Su deuda con entidades bancarias se ha convertido en una necesidad para mitigar la afectación que se presenta al no contar con crédito en el exterior.

De acuerdo a lo anterior, se puede evidenciar que no se cuenta con estrategias administrativas y gerenciales, que le permitan el buen desarrollo financiero de su operación, debido a que sus políticas no están bien estructuradas ni tomadas de una base coherente sobre su situación económica. Sin embargo, se resalta su posicionamiento y crecimiento en el mercado, destacando sus estrategias comerciales.

A lo largo de este proyecto, se ha hecho referencia a diferentes posiciones de la compañía, frente a la proyección de sus estados financieros y el impacto de los mismo en los próximos 10 años. Identificando que la TRM, es la variable más sensible, que afecta los resultados de la compañía debido a su posición como importadora. De acuerdo a las simulaciones, se pudo detectar que el comportamiento del dólar, afecta de manera directa las ventas y la utilidad de la sociedad. A pesar de mantener un crecimiento en unidades, las ventas en pesos pueden aumentar o disminuir significativamente. Por lo tanto, las proyecciones deben estar basadas en el crecimiento de la comercialización de productos, y no en pesos.

Dentro de las proyecciones, se tuvo en cuenta las expectativas de la empresa, en cuanto a las estrategias financieras que van a implementar; entre ellas se cuenta la estandarización de los costos, manteniendo un margen bruto del 32% con un costo de ventas del 68%, también se contempló el mejoramiento de los indicadores de gestión, con la disminución de la rotación de inventarios a 131 días, la rotación de cartera a 41 días y la de proveedores a 5 días.

Esta proyección basada en las estrategias de la compañía, permitió que los flujos de caja futuros sean positivos, aumentando el valor de PCS FOR ALL.

Finalmente, se concluye que después de realizar la valoración por medio del método de flujo de caja libre descontado, la compañía presenta un valor actual de 15,9 Mil millones; valor a tener en cuenta en caso de realizar una posible venta.



## 6. RECOMENDACIONES

De acuerdo a la situación financiera actual de PCS FOR ALL, se recomienda evaluar las políticas de compra frente a las existencias de inventario necesarias para mantener las ventas. Además de ello, verificar y confirmar el stock actual para conocer el porcentaje de productos obsoletos.

Contemplar la posibilidad de gestionar créditos con proveedores del exterior, para mejorar la productividad del capital de trabajo. En el caso de obtenerlos, medir los tiempos de importación para solicitarle al proveedor plazos superiores a los 30 días.

Mantener u optimizar el recaudo de las cuentas por pagar, para mejorar la rotación de cartera de 47 días en 2015 a 41 días para la proyección; En este caso la compañía debe tener en cuenta que no podrá otorgar créditos superiores a 30 días.

Es necesario que PCS FOR ALL mejore sus indicadores de eficiencia de acuerdo a las recomendaciones anteriores, con el fin de generar un superávit en su flujo de caja.

Realizar el seguimiento, y constante monitoreo a la política de costos, donde se controle el porcentaje de rentabilidad y utilidad sobre el precio de venta por cada línea de producto. Se espera que conserve los siguientes porcentajes, para obtener una utilidad bruta del 32%, con un costo de ventas del 68%, (Tabla 27)

Si el costo se mantiene de acuerdo a las recomendaciones, el EBITDA aumentara significativamente, por lo tanto, los gastos deben continuar con la política actual, ya que su crecimiento es inferior a las ventas, lo que indica que es una compañía que optimiza sus recursos.

Frente a la TRM, se recomienda cotizar coberturas en sus obligaciones financieras como Forward, o un plan de compra de divisas para los pagos a proveedores, que les permita proyectar el precio final de venta sobre una tasa de cambio.

De acuerdo al modelo financiero, se presenta como limitación la proyección de la tasa de cambio, ya que solo se pueden evaluar posibles situaciones, por lo tanto, la compañía debe anticiparse a las implicaciones que se puedan prever por las variaciones del Dólar.

Debido a que PCS FOR ALL, no tiene una competencia directa, ya que no hay una compañía con las mismas características, se recomienda realizar un estudio de mercado que permita determinar su posición real en el sector de repuestos, para conocer las implicaciones a futuro en cuanto a la comercialización de los productos, y la apertura de nuevas líneas.

Para el adecuado desarrollo del modelo y su implementación en la compañía, se recomienda realizar una evaluación periódica que permita medir el progreso de la sociedad, para tomar las decisiones correctas en el momento indicado.

## Bibliografía

- Amat, O. (2008). *Analisis Economico - Financiero*. Barcelona, España: Ediciones Gestion 200.
- Bancolombia, G. (22 de MARZO de 2016). *Grupo Bancolombia*. Obtenido de sitio web de Grupo Bancolombia:  
<https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/empresas/capital-inteligente/investigaciones-economicas/publicaciones/tablas-macroeconomicos-proyectados/>
- Betancour, F. J. (2009). *Valoracion de Empresas*. Bogotá: CO: Ecoe Ediciones.
- Bloomberg. (20 de Junio de 2016). *Bloomberg.com*. Obtenido de Sitio Web de Bloomberg.com: <https://www.bloomberg.com/>
- Brigman, M. C. (2009). *Finanzas Corporativas*. Cengage Learning.
- Butz, F. J.-W. (2001). *Valoracion de empresas en la practica*. McGraw - Hill .
- Carmona, J. G. (2008). *Modelos Financieros con Excel*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- INTERNATIONAL, E. (20 de MARZO de 2016). *EURO MONITOR INTERNATIONAL.COM*. Obtenido de Sitio Web de Euromonitor International: <http://www.euromonitor.com/consumer-electronics>
- Jimenez, O. G. (2014). Formula Du Pont y su rentabilidad, vista desde la optica administrativa. *Inquietud Empresarial*.
- Josep, F. (2004). *Gestion basada en valor EVA frente a ECA*. Madrid, España: Ediciones Deusto - Planeta de Agostini Profesional y Formacion S.L.
- La nota economica. (2015). Comunicaciones e Informatica. *Vademécum de mercados*, 137 - 140.
- Laurence Gitman, C. Z. (2012). *Principios de Administracion Financiera*. Mexico: PERARSON EDUCACION.
- Leopoldo, R. M. (2012). Analisis de Estados Financieros, un enfoque en la toma de decisiones. Mexico: Mc Graw Hill.
- Medina, R. A. (2007). *Sistema de Costos, Un proceso para su implementacion*. Manizalez, Colombia: Centro Publicaciones-Universidad Nacional de Colombia.

- Planeacion, D. N. (22 de 02 de 2017). *Colombia Compra Eficiente*. Obtenido de sitio web de Colombia Compra Eficiente.:  
[https://www.colombiacompra.gov.co/sites/cce\\_public/files/cce\\_documentos/acuerdos\\_marco.pdf](https://www.colombiacompra.gov.co/sites/cce_public/files/cce_documentos/acuerdos_marco.pdf)
- Porter, M. E. (1991). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Vergara.
- Sanchez, D. L. (1 de diciembre de 2015). *colombiatic.mintic.gov.co*. Obtenido de Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones:  
[http://colombiatic.mintic.gov.co/602/articles-14305\\_panoranic.pdf](http://colombiatic.mintic.gov.co/602/articles-14305_panoranic.pdf)
- Serna, O. L. (2009). *Administracion Financiera: Fundamentos y aplicaciones 4 Ed.* Bogota, Colombia: Prensa Moderna.
- Social, F. C. (2013). *Sector TIC: La nueva locomotora de la economia colombiana, informe trimestral*. Bogotá, Colombia: Leonardo Villar.
- Vidarte, J. J. (s.f.). *El flujo de caja descontado como la mejor metodologia en la determinacion del valor de una empresa*. Cali, Colombia.



Bogotá DC 20 de Mayo del 2016

Señores:

**UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA**  
**Facultad De Ingeniería Financiera**  
**Especialización En Gerencia Y Administración Financiera**

Autorizamos el uso de nuestra información, para la ejecución del proyecto de grado, correspondiente al programa Especialización En Gerencia Y Administración Financiera.

Los estudiantes autorizados son los siguientes:

NOMBRES Y APELLIDOS	IDENTIFICACION	PROFESIÓN
Paola Andrea Velandía Gómez	1.031.137.442	Contadora Pública
Sandra Gineth Barbosa Alarcón	1.023.886.880	Contadora Pública
Wilmer Andrés Robles Calderón	1.022.972.136	Administrador Financiero

Cordialmente,

  
**JOSE AGUSTIN PULIDO F.**

Gerente General  
PCS FOR ALL S.A.S  
Cra. 16 75-31  
NIT 900.077.707-4  
PBX +571 605-5533  
[japulido@pcsforall.co](mailto:japulido@pcsforall.co)  
[www.pcsforall.co](http://www.pcsforall.co)  
Bogotá DC - Colombia

  
PCSFORALL  
PARTES Y ACCESORIOS PARA PORTATILES  
PCS FOR ALL S.A.S NIT 900.077.707-4  
Tel. 505 5533 [www.pcsforall.co](http://www.pcsforall.co)  
Cra. 16 No 75 - 31 / Bogotá D.C., Colombia

Carrera. 16 No. 75-31 • PBX (571) 605 55 33

Bogotá D.C - Colombia

[www.pcsforall.co](http://www.pcsforall.co)